

**STUDI MANAJEMEN KONFLIK MENUJU MADRASAH EFEKTIF  
DI MTs NEGERI 2 BANDAR LAMPUNG**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Dalam Ilmu tarbiyah dan Keguruan**

**Oleh:**

**AGUS SETIAWAN**

**NPM: 1511030124**

**Jurusan: Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1440 H/2019 M**

**STUDI MANAJEMEN KONFLIK MENUJU MADRASAH EFEKTIF  
DI MTs NEGERI 2 BANDAR LAMPUNG**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan**



**Pembimbing I : Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd  
Pembimbing II : Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd**

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1440 H/ 2019 H**

## ABSTRAK

Aktifitas kegiatan pendidikan dapat efektif apabila individu dan kelompok kerja lainnya dapat menciptakan hubungan kerja saling mendukung satu sama lain, berupaya untuk tidak menciptakan perbedaan yang akhirnya akan menjadi sebuah konflik. Untuk menciptakan suasana madrasah menjadi kondusif, diperlukan suatu strategi dalam mengelola konflik. Implementasi manajemen konflik ternyata mampu menciptakan hubungan kerja yang harmoni dengan adanya saling menghargai perbedaan, mau menerima masukan untuk kebaikan, saling menghargai dan menjaga satu sama lain, serta membangun komunikasi saling terbuka dengan penuh keikhlasan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan tujuan untuk mengetahui implementasi manajemen konflik menuju madrasah efektif di MTs Negeri 2 Bandar Lampung. Subjek penelitian ini adalah kepala madrasah, dewan guru dan staf tata usaha MTs Negeri 2 Bandar Lampung, sedangkan objek dalam penelitian ini adalah implementasi manajemen konflik menuju madrasah efektif di MTs Negeri 2 Bandar Lampung. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan uji keabsahan data dilakukan dengan menggunakan triangulasi sumber dan teknik. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa implementasi manajemen konflik menuju madrasah efektif di MTs Negeri 2 Bandar Lampung dilakukan sebagai berikut: kepala madrasah mengidentifikasi konflik, memahami bagaimana mengetahui gejala konflik, memahami gejala konflik, memahami bagaimana cara mengetahui sumber-sumber konflik, mengelompokkan konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional, mengetahui konflik yang penting dan mendesak untuk diselesaikan, mengetahui pendekatan yang digunakan dalam penyelesaian konflik, mengevaluasi untuk mengoreksi ataupun pemantapan pada langkah-langkah sebelumnya. Rekomendasi yang dapat diberikan kepada madrasah, 1). Kepada Kepala MTs Negeri 2 Bandar Lampung untuk dapat terus melakukan pengelolaan konflik. Karena konflik akan selalu muncul pada setiap kondisi terjadinya interaksi di madrasah baik antara kepala madrasah dan guru, guru dan staf tata usaha, guru dan guru, maupun dengan pihak lain. 2). Kepada para guru MTs Negeri 2 Bandar Lampung untuk selalu bekerjasama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab agar tidak terjadi konflik yang bersifat disfungsional. 3). Dan kepada kita semua agar dapat mengelola konflik yang bersifat disfungsional menjadi fungsional, jikapun konflik harus terjadi, dan mengambil pelajaran dari setiap konflik yang terjadi guna dapat menyelesaikan konflik dengan baik.





**KEMENTERIAN AGAMA RI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

**Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame – Bandar Lampung Telp. (0721) 703260**

**PERSETUJUAN**

**Judul Skripsi : Studi Manajemen Konflik Menuju Madrasah Efektif  
Di Mts. Negeri 2 Bandar Lampung**

**Nama : Agus Setiawan**

**NPM : 1511030124**

**Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam**

**Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan**

**MENYETUJUI**

**Untuk di munaqosyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqosyah  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung**

**Pembimbing I**

**Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd  
NIP. 196407111991032003**

**Pembimbing II**

**Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd  
NIP. 199608171995121002**

**Mengetahui,**

**Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam**

**Drs. H. Amirudin, M.Pd.I  
NIP. 196903051996031001**





**KEMENTERIAN AGAMA RI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS TARBIIYAH DAN KEGURUAN**

*Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame – Bandar Lampung Telp. (0721) 703260*

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul **“STUDI MANAJEMEN KONFLIK MENUJU MADRASAH EFEKTIF DI MTs. NEGERI 2 BANDAR LAMPUNG”** Disusun oleh **AGUS SETIAWAN, NPM: 1511030124**, Jurusan **MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**.

Telah diujikan dalam Sidang Munaqosyah pada Hari/Tanggal: **Jum’at, 28 Juni 2019**, Pukul **09.30-11.00 WIB**. Di Ruang Sidang Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

**TIM DEWAN PENGUJI**

Ketua Sidang : **Drs. H. Amirudin, M.Pd.I** (.....)

Sekretaris : **Indarto, M.Sc** (.....)

Penguji Utama : **Dr. Subandi, MM** (.....)

Penguji Pendamping I : **Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd** (.....)

Penguji Pendamping II : **Dr. Riyuzen Praja Tuala, M.Pd** (.....)

**Mengetahui,  
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan**



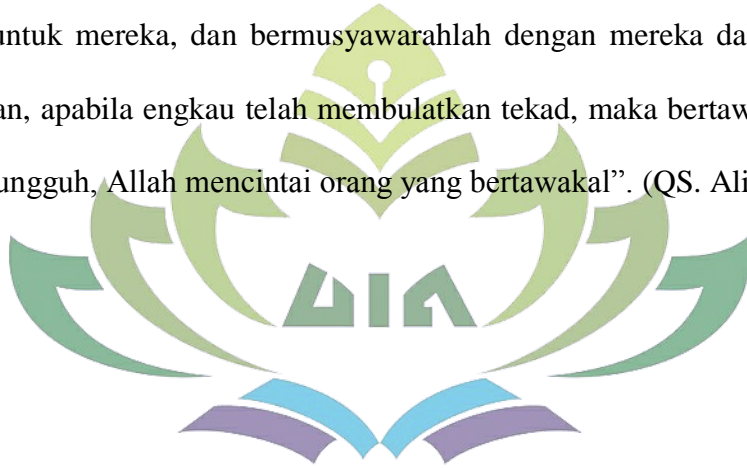
**Prof. Dr. H. Muhsin Anwar, M.Pd**  
**NIP. 195608101987031001**



## MOTTO

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ  
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى  
اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ١٥٩

“Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampun untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal”. (QS. Ali Imron: 159)<sup>1</sup>



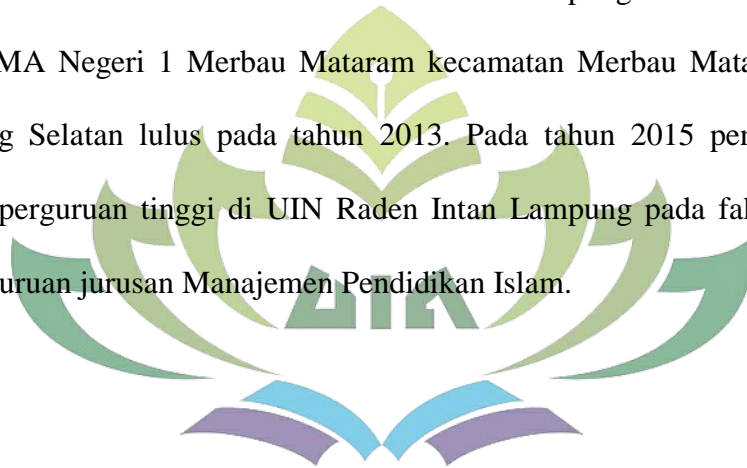
---

<sup>1</sup> Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*, (Diponegoro: Bandung, 2000), hlm. 56

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis adalah putera kelahiran Lebungsari kecamatan Merbau Mataram, kabupaten Lampung selatan. Dilahirkan dan diberi nama Agus Setiawan, tepatnya pada tanggal 15 April 1995, anak ke empat dari lima bersaudara, berasal dari pasangan ayah yang bernama Sukarman dan ibu yang bernama Ngatinem.

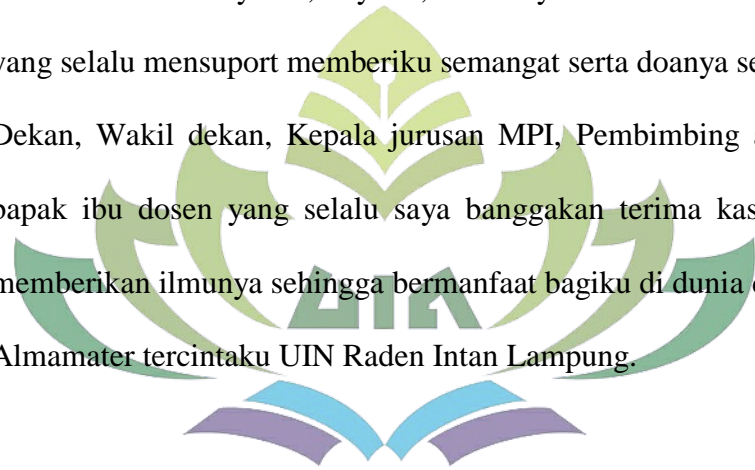
Sebelum masuk keperguruan tinggi penulis menempuh pendidikan formal diantaranya adalah di SD Negeri 1 Lebungsari kecamatan Merbau Mataram kabupaten Lampung Selatan lulus pada tahun 2007, SMP Negeri 1 Merbau Mataram kecamatan Merbau Mataram kabupaten Lampung selatan lulus pada tahun 2010, SMA Negeri 1 Merbau Mataram kecamatan Merbau Mataram kabupaten Lampung Selatan lulus pada tahun 2013. Pada tahun 2015 penulis memasuki jenjang perguruan tinggi di UIN Raden Intan Lampung pada fakultas Tarbiyah dan Keguruan jurusan Manajemen Pendidikan Islam.



## PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmatnya kepada kita, sehingga selesailah skripsi ini. Sebagai tanda bakti, hormat saya, kupersembahkan karya ini kepada:

1. Orang tuaku tercinta Sukarman dan Ngatinem yang telah membesarkanku dengan penuh kasih dan sayang dan kesabaran yang luar biasa dalam mendidik, membimbing, membiayai pendidikan, dan selalu memberikan semangat dan senantiasa berdoa demi keberhasilanku.
2. Kakak-kakakku Suyatun, Giyono, Tri maryanto dan adikku Endri wibowo yang selalu mensupport memberiku semangat serta doanya selama studiku.
3. Dekan, Wakil dekan, Kepala jurusan MPI, Pembimbing akademik serta bapak ibu dosen yang selalu saya banggakan terima kasih telah ikhlas memberikan ilmunya sehingga bermanfaat bagiku di dunia dan akhirat.
4. Almamater tercintaku UIN Raden Intan Lampung.





## KATA PENGANTAR

### *Bismillahirrohmanirrohiim*

Alhamdulillahillahirabbil'aalamiin, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala curahan rahmat, hidayah serta ridho-Nya, sehingga skripsi dengan judul “Studi Manajemen Konflik Menuju Madrasah Efektif di MTs Negeri 2 Bandar Lampung” ini dapat diselesaikan dalam rangka memenuhi sebagian syarat untuk meraih gelar Sarjana Pendidikan pada ilmu Manajemen Pendidikan Islam di UIN Raden Intan Lampung.

Shalawat serta salam senantiasa dihaturkan kepada Rasulullah SAW beserta keluarganya, dan para sahabatnya, Tabi'in serta para pengikutnya hingga hari ini. Semoga kita mendapat syafaatnya di akhirat kelak. Aamiin. Penulis bersyukur selama penyusunan skripsi ini, banyak pihak yang telah membantu baik saran maupun dorongan, sehingga berbagai hambatan dapat terselesaikan. Sehubungan dengan berbagai pihak tersebut maka melalui skripsi ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan kemudahan dalam berbagai hal sehingga skripsi ini dapat selesai.
2. Drs. H. Amiruddin, M.Pd. selaku ketua jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang sangat baik dan senantiasa memberikan dorongan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

3. Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd. selaku pembimbing saya, terimakasih ibu yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan serta dorongan motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
4. Dr. Riyuzen Praja Tualan, M.Pd. selaku pembimbing kedua saya, terimakasih bapak yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan serta tiada lelah memberikan penulis dorongan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Seluruh dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung khususnya jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah membekali ilmu, memberikan bimbingan sehingga penulis dapat menyusun suatu karya ilmiah.
6. Segenap teman-teman seperjuangan selama masa kuliah khususnya jurusan Manajemen Pendidikan Islam kelas B yang aku banggakan dan aku sayangi yang selalu saling memotivasiku untuk terus belajar.
7. Terkhusus sahabat-sahabatku Mr. exelent Ahmad subarkah, si tukang heri (heboh sendiri) Egi septa dinata, Septa yusnandar, tetangga kosanku yang selalu menemani di kala mager Dedek setiawan, serta yang tiada lelah mensupportku Elisnawati, Tara oktaviana, Yeni oktaviana, Emi istiyana.
8. Teman-teman seperjuangan selama KKN kelompok 98: Ainal, Iki, Agung, Ika, Nindi, Bella, Peni, Sopi, Dina, Indah, Ipeh, Kiki.
9. Teman-teman selama PPL: Hakim, Deni albar, Deni kurniawan, Udin, Laili, Dini, Yuwanda, Mira, Vani, Yessi, Septi, Putri, Nana, Wahyuni, Rohana, Saras, Upi, Vidi, Yeni dan Reni.

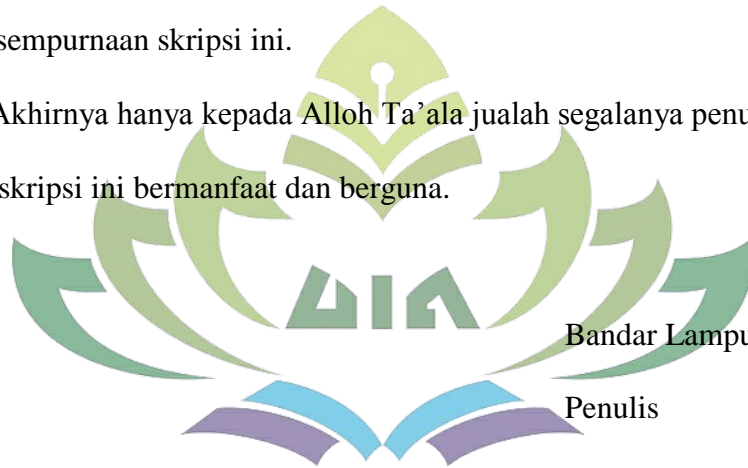


10. Serta-temanku semuanya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu saya ucapkan terimakasih.

Buat semuanya penulis berdo'a semoga amal kebajikan mereka dicatat sebagai amal sholeh di sisi Allah SWT dan mendapat balasan yang baik.

Segala kemampuan telah penulis curahkan demi terselesainya skripsi ini, namun penulis menyadari bahwa dalam pembahasan masalah didalam skripsi ini masih banyak mengalami kekurangan-kekurangan. Besar harapan penulis para pembaca skripsi ini mengkritik serta memberi saran yang berssifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhirnya hanya kepada Alloh Ta'ala jualah segalanya penulis kembalikan, semoga skripsi ini bermanfaat dan berguna.



Bandar Lampung, Juni 2019

Penulis

**Agus Setiawan**  
**NPM.1511030124**

## DAFTAR ISI

|                            |             |
|----------------------------|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b> | <b>i</b>    |
| <b>ABSTRAK .....</b>       | <b>ii</b>   |
| <b>PERSETUJUAN.....</b>    | <b>iii</b>  |
| <b>PENGESAHAN.....</b>     | <b>iv</b>   |
| <b>MOTTO .....</b>         | <b>v</b>    |
| <b>RIWAYAT HIDUP .....</b> | <b>vi</b>   |
| <b>PERSEMBAHAN.....</b>    | <b>vii</b>  |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b> | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>     | <b>xi</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL.....</b>   | <b>xiii</b> |

### **BAB I PENDAHULUAN**

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| A. Penegasan Judul .....       | 1  |
| B. Alasan Memilih Judul .....  | 2  |
| C. Latar Belakang Masalah..... | 3  |
| D. Fokus Penelitian.....       | 10 |
| E. Rumusan Masalah .....       | 10 |
| F. Tujuan Penelitian .....     | 10 |
| G. Manfaat Penelitian .....    | 10 |
| H. Jenis Penelitian.....       | 12 |

### **BAB II KAJIAN TEORI**

|   |    |
|---|----|
| A. Konsep Dasar Manajemen .....                             | 22 |
| 1. Pengertian Manajemen.....                                | 22 |
| 2. Fungsi-fungsi Manajemen.....                             | 24 |
| B. Manajemen Konflik .....                                  | 26 |
| 1. Konflik .....  | 26 |
| 2. Penyebab Timbulnya Konflik Dalam Lembaga Pendidikan..... | 29 |
| 3. Jenis-jenis Konflik .....                                | 32 |
| 4. Dampak Konflik.....                                      | 34 |
| 5. Manajemen Konflik .....                                  | 39 |
| 6. Pendekatan Manajemen Konflik .....                       | 41 |
| C. Konsep Sekolah Efektif.....                              | 46 |
| 1. Sekolah Efektif.....                                     | 46 |
| 2. Ciri-ciri dan Indikator Sekolah Efektif .....            | 49 |
| D. Penelitian Yang Relevan .....                            | 52 |
| E. Kerangka Berfikir.....                                   | 53 |

### **BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN**

|  |    |
|--|----|
| A. Gambaran Umum MTs Negeri 2 Bandar Lampung.....          | 56 |
| 1. Sejarah MTs Negeri 2 Bandar Lampung .....               | 56 |
| 2. Visi, misi dan tujuan MTs Negeri 2 Bandar Lampung ..... | 57 |
| 3. Struktur organisasi MTs Negeri 2 Bandar Lampung .....   | 59 |



|   |    |
|---|----|
| 4. Data keadaan guru MTs Negeri 2 Bandaar Lampung.....                    | 61 |
| 5. Data keadaan peserta didik MTs Negeri 2 Bandar Lampung .....           | 68 |
| 6. Data keadaan sarana dan prasarana MTs Negeri 2 Bandar<br>Lampung ..... | 70 |
| B. Deskripsi Data Penelitian .....  | 72 |

#### **BAB IV ANALISIS PENELITIAN**

|                           |    |
|---------------------------|----|
| A. Temuan Penelitian..... | 85 |
| B. Pembahasan.....        | 87 |

#### **BAB V PENUTUP**

|                     |    |
|---------------------|----|
| A. Kesimpulan ..... | 95 |
| B. Rekomendasi..... | 96 |

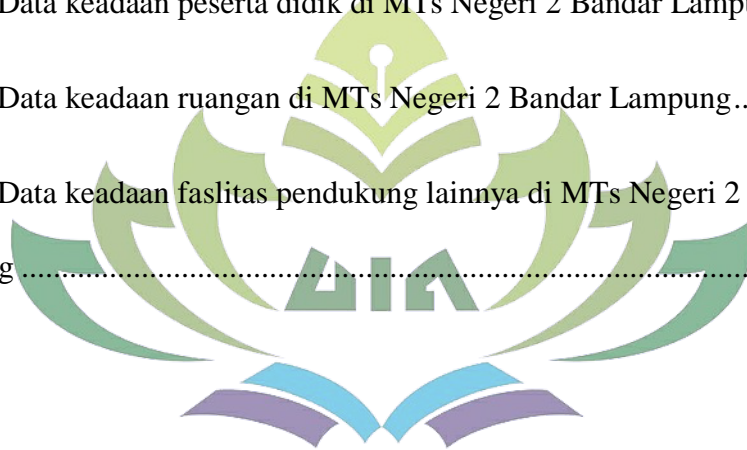
#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Table 1 Fungi-fungsi manajemen.....   | 24 |
| Table 2 Indikator sekolah efektif .....   | 50 |
| Table 3 Daftar nama dan periode masa jabatan kepala madrasah MTs<br>Negeri 2 Bandar Lampung ..... | 56 |
| Table 4 Data keadaan Guru di MTs Negeri 2 Bandar Lampung .....                                    | 61 |
| Tabel 5 Data keadaan peserta didik di MTs Negeri 2 Bandar Lampung .....                           | 68 |
| Tabel 6 Data keadaan ruangan di MTs Negeri 2 Bandar Lampung.....                                  | 70 |
| Table 7 Data keadaan fasilitas pendukung lainnya di MTs Negeri 2 Bandar<br>Lampung .....          | 71 |





## BAB 1 PENDAHULUAN

### A. Penegasan Judul

Skripsi ini berjudul “**Studi Manajemen Konflik Menuju Madrasah Efektif di MTs Negeri 2 Bandar Lampung**”. Untuk menghindari kesalahan tafsir dalam memahami judul skripsi ini, peneliti membatasi istilah-istilah yang ada pada judul sebagai berikut:

#### 1. Manajemen Konflik

Manajemen menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia merupakan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.<sup>1</sup> Definisi lain menyebutkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>2</sup>

Manajemen konflik Manajemen konflik menurut Hardjaka dan Criblin dalam Abdul Azis “adalah cara yang dilakukan oleh pimpinan pada saat menanggapi konflik dan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing”.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <https://kbbi.web.id/manajemen.html>

<sup>2</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 2

<sup>3</sup> Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 355

## 2. Madrasah efektif

Madrasah merupakan sebuah kata dalam Bahasa Arab yang artinya sekolah. Asal katanya yaitu *darasa* (baca: *darosa*) yang artinya belajar.<sup>4</sup> Sedangkan efektif adalah ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya), jadi madrasah efektif adalah satu hal dimana para siswa lebih baik dari kondisi yang biasa diharapkan atau madrasah efektif yaitu madrasah yang memberikan nilai lebih pada peserta didiknya dibandingkan madrasah lain yang memiliki karakteristik yang sama.

### B. Alasan Memilih Judul

Adapun penulis memilih judul ini adalah setiap lembaga termasuk lembaga pendidikan pasti pernah mengalami suatu konflik, namun konflik tersebut jika tidak di kelola dengan benar maka akan menjadi hambatan bagi perkembangan suatu madrasah sebaliknya jika di kelola dengan baik salah satunya dengan menggunakan pendekatan manajemen konflik maka akan menjadi satu acuan bagi madrasah tersebut dalam rangka menuju madrasah yang efektif.

MTs Negeri 2 bandar lampung merupakan salah satu madrasah yang menjadi tujuan para orang tua wali murid untuk dapat menyekolahkan anak-anaknya di madrasah tersebut, itu menunjukkan bahwa MTs Negeri 2 bandar lampung cukup baik di dalam pengelolaan manajemen madrasah termasuk di dalamnya pengelolaan manajemen

---

<sup>4</sup> <http://id.m.wikipedia.org/wiki/madrasah>



konflik sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di MTs tersebut.

### C. Latar Belakang Masalah

Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa manusia adalah makhluk sosial yang berarti bahwa manusia hanya dapat berarti jika berada di dalam lingkungan sosialnya. Oleh karena itu, dalam kehidupan sosial, manusia selalu bertemu dengan manusia yang lain. Pertemuan antar manusia, baik dalam konteks individu maupun konteks organisasi di satu pihak sangat diperlukan untuk saling memenuhi seluruh pihak-pihak yang bersangkutan. Namun dipihak lain, pertemuan-pertemuan tadi akan menimbulkan pula perbedaan kepentingan, perbedaan keinginan dan perbedaan pandangan, yang pada gilirannya akan menyebabkan terjadinya ketegangan-ketegangan antar pihak. Selanjutnya, ketegangan ini lama kelamaan akan menjurus kepada terjadinya konflik atau benturan.<sup>5</sup>

Konflik merupakan salah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang mempunyai karakteristik yang beragam. Manusia memiliki perbedaan jenis kelamin, strata sosial dan ekonomi, sistem hukum, bangsa, suku, agama, kepercayaan, aliran politik, serta budaya dan tujuan hidupnya. Dalam sejarah umat manusia, perbedaan inilah yang selalu menimbulkan konflik. Selama masih ada perbedaan tersebut, konflik tidak dapat dihindarkan dan selalu akan terjadi.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> M. Sobri Sutikno, *Manajemen Pendidikan* (Lombok: Holistica, 2012), h.147

<sup>6</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik, Teori, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010) h. 1

Afzalur Rahim di dalam Mujamil Qomar mendefinisikan konflik sebagai suatu keadaan interaktif yang termanifestasikan dalam sikap ketidakcocokan, pertentangan, atau perbedaan dengan atau antara entitas sosial seperti individu-individu, kelompok-kelompok, atau organisasi-organisasi.<sup>7</sup>

Sedangkan Robbins di dalam kutipan M. Sobri Sutikno mengartikan konflik sebagai suatu proses yang timbul karena pihak pertama merasa bahwa pihak lain memberi pengaruh negatif atau akan segera mempengaruhi secara negatif terhadap yang diharapkan pihak pertama. Dengan demikian sesungguhnya konflik dapat muncul dimana saja, kapan saja, dan kepada siapapun selagi ada ketidakcocokan atau pertentangan.<sup>8</sup>

Konflik diibaratkan pedang bermata dua, di satu sisi dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan, di sisi lain dapat merugikan dan mendatangkan malapetaka jika digunakan untuk bertikai atau berkelahi. Demikian halnya dengan organisasi, meskipun kehadiran konflik sering menimbulkan ketegangan, tetap diperlukan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi. Dalam hal ini, konflik dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan, tetapi dapat menurunkan kinerja jika tidak dapat dikendalikan.<sup>9</sup>

Konflik atau pertentangan dapat terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, atau kelompok dengan kelompok.

---

<sup>7</sup> Ibid. Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, h. 235

<sup>8</sup> Ibid. M. Sobri Sutikno, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm. 148

<sup>9</sup> Ibid. h. 259

Konflik dapat terjadi diantara pihak yang mempunyai tujuan yang sama karena salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Individu dan kelompok dalam organisasi mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang pekerjaan, tugas dengan yang lain, yang dalam interaksinya dapat menimbulkan konflik. Dimadrasah, konflik dapat terjadi disemua tingkatan, baik intrapersonal, interpersonal, intragroup, intergroup, intraorganisasi, maupun interorganisasi.<sup>10</sup>

Konflik di madrasah dapat menimbulkan dampak positif dan negatif, serta dapat mendorong inovasi, kreatifitas dan adaptasi. Madrasah yang tidak berkembang bisa jadi disebabkan oleh kepala madrasah yang terlalu mudah merasa puas dengan prestasi yang telah dicapai, sehingga kurang peka terhadap perubahan lingkungan, dan tidak ada perbedaan pendapat maupun gagasan baru. Meskipun konflik sering bermanfaat bagi kemajuan madrasah, tetapi dapat menurunkan kinerja, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan, dan stres.<sup>11</sup>

Konflik akan muncul di madrasah sejalan dengan meningkatnya kompleksitas kehidupan dan tuntutan pekerjaan, sehingga kepala madrasah harus mampu mengendalikannya, karena dapat menurunkan prestasi dan kinerja. Kemampuan mengendalikan konflik yang terjadi dimadrasah menuntut keterampilan manajemen tertentu, yang disebut manajemen konflik.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah* ( Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h.262

<sup>11</sup> *Ibid.* h. 264

<sup>12</sup> *Ibid.* h.266



Nanang fatah memberikan pengertian manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.<sup>13</sup>

Dalam bahasa yunani konflik yaitu *configure*, *conflictum* berarti saling berbenturan. Arti kata ini menunjukan pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi antagonis bertentangan.<sup>14</sup>

Menurut Howard Ross manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang di ambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik. Disamping itu, mungkin atau tidak mungkin dapat menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interest*) dan interpretasi. Bagi pihak luar (diluar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang

---

<sup>13</sup> *Ibid.* Sobri Sutikno, *Manajemen Pendidikan Islam*, h. 4

<sup>14</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi, teori dan praktek di bidang pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010) h.267

situasi konflik, hal ini karena komunikasi efektif diantara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Manajemen konflik sedikitnya memiliki tiga tahapan yaitu perencanaan analisis konflik, penilaian konflik, pemecahan konflik. Kepala madrasah dapat menjadi pihak utama dalam konflik-konflik yang terjadi dimadrasah, yakni melibatkan diri secara aktif dalam situasi konflik yang berkembang, pada kasus apapun kepala madrasah harus menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik, sehingga dapat meningkatkan prestasi seluruh tenaga kependidikan di madrasah.<sup>15</sup>

Manajemen konflik sangat di butuhkan oleh organisasi atau sebuah lembaga untuk dapat mengembangkan atau mengarahkan organisasi kearah pendidikan yang efektif atau lebih baik.

Madrasah yang efektif adalah madrasah yang memiliki hasil guna melalui input, proses, dan output yang baik, di dalamnya di jumpai manajemen dan kepemimpinan yang mampu mengarahkan sumber daya madrasah untuk kepentingan pencapaian tujuan madrasah, adanya kepuasan kerja para personel dan lulusan berkualitas serta mengarahkan perubahan madrasah secara antisipatif dan produktif.<sup>16</sup>

Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa untuk menuju organisasi atau madrasah yang efektif diperlukan keterampilan manajemen kepala madrasah di dalam pengelolaan seluruh komponen stakeholder madrasah secara maksimal yang salah satunya melalui manajemen konflik.

<sup>15</sup> Ibid. E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*, h.267.

<sup>16</sup> Ahmad Syadali, *Manajemen Madrasah/Madrasah Unggul*, (Jakarta: Respositry Upi, 2013) h. 2

Sebaiknya, kepala madrasah sebagai manajer lembaga pendidikan islam dapat menyelesaikan konflik saat baru memasuki tahapan pertama, yakni tahap laten yang masih berupa perbedaan baik karena faktor individu organisasi, maupun lingkungan. Apabila perbedaan pendapat yang mengarah pada konflik itu tidak dapat dibendung, maka konflik yang sesungguhnya akan terjadi dan gejala ini harus segera diatasi. Dalam mengatasi konflik tersebut, Allah SWT berfirman:

وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا ٣٥

*Artinya: dan jika kamu khawatir ada persengketaan antara keduanya, maka kirimlah seorang hakam (orang yang tidak curang dan memelihara rahasia) dari keluarga laki-laki dan hakam dari keluarga perempuan. Jika kedua orang ini bermaksud mengadakan perbaikan, niscaya Allah memberikan taufik kepada suami-istri itu. Sesungguhnya Allah maha mengetahui lagi maha mengenal. QS. An-Nisa: 35).*<sup>17</sup>

Ayat tersebut mengandung pesan penyelesaian konflik yang terjadi dalam “lembaga” pendidikan keluarga. Namun, pesan resolusi konflik dalam ayat ini dapat diterapkan juga pada lembaga pendidikan yang lebih luas/besar, yakni di lembaga pendidikan formal seperti sekolah, madrasah, perguruan tinggi, atau pesantren. Para manajer harus memperhatikan berbagai proses penyelesaian konflik, cara penyelesaian, syarat orang yang menyelesaikan, dan niat baik dari orang-orang yang berkonflik.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*, (Diponegoro: Bandung, 2000), hlm. 66

<sup>18</sup> *Ibid.* Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, h. 243-244

Manajemen konflik sangat dibutuhkan oleh organisasi atau sebuah lembaga untuk dapat mengembangkan dan mengarahkan organisasi kearah yang lebih baik, dengan timbulnya masalah akan dapat mematangkan pemikiran dalam organisasi atau sekolah salah satunya MTs Negeri 2 Bandar Lampung. Sebagai salah satu madrasah yang awalnya tidak banyak perkembangan, namun sekarang nampak maju sangat pesat, tentunya dalam perkembangannya MTs Negeri 2 telah melewati berbagai dinamika konflik yang ada di madrasah tersebut, maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang implementasi manajemen konflik menuju madrasah efektif di MTs Negeri 2 Bandar Lampung..

#### **D. Fokus Penelitian**

Berdasarkan pemaparan latar belakang permasalahan di atas, maka penelitian ini berfokus pada Implementasi Manajemen Konflik Menuju Madrasah Efektif di MTs Negeri 2 Bandar Lampung.

#### **E. Rumusan Masalah**

Berdasarkan fokus penelitian diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah “Bagaimana implementasi manajemen konflik menuju madrasah efektif di MTs Negeri 2 Bandar Lampung?”

#### **F. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi konsep manajemen konflik menuju madrasah efektif di MTs Negeri 2 Bandar Lampung.



## G. Signifikasi Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

### 1. Manfaat Teoritis

Sebagai sarana untuk mengembangkan teori manajemen khususnya manajemen konflik, menggambarkan dengan jelas mengenai permasalahan yang terjadi di sebuah lembaga, dan cara yang digunakan untuk memecahkan masalah tersebut melalui manajemen konflik sesuai dengan realita yang ada di lapangan. Selain itu, kegunaan penelitian ini adalah untuk mengembangkan dedikasi ilmiah sehingga dapat meningkatkan dunia ilmu pendidikan terutama yang berkaitan dengan pengelolaan sebuah konflik.

### 2. Manfaat Praktis

- a. Untuk lembaga: hasil penelitian ini diharapkan memberikan gambaran kepada madrasah bahwa adanya konflik tidak dapat dihindari, namun dengan adanya konflik yang di kelola dengan baik dapat memunculkan ide-ide serta inovasi baru dalam memajukan mutu madrasah serta konflik yang terselesaikan akan menciptakan iklim yang kondusif di lembaga tersebut menuju madrasah efektif.
- b. Untuk kepala madrasah: hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai pedoman kepala madrasah dalam mengelola konflik di lembaga pendidikan yang di pimpinnya menuju madrasah efektif.

- c. Untuk pendidik: hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat guna memperluas wawasan pendidik mengenai konflik sehingga menjadikan konflik sebagai sarana yang konstruktif untuk bahan evaluasi serta mengembangkan kompetensi diri sebagai tenaga pendidik.
- d. Untuk peneliti: hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan bagi peneliti yang lain di dalam mengembangkan ilmu manajemen konflik.

#### H. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, yaitu data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata, gambar, bukan angka-angka.<sup>19</sup> Menurut Bogdan dan Taylor, sebagaimana yang dikutip oleh Lexy J. Moleong, penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.<sup>20</sup>

Sementara itu, penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun rekayasa manusia.<sup>21</sup>

Adapun tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat pencandraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta dan sifat

---

<sup>19</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif Rancangan Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Penelitian Pemula Bidang Ilmu Sosial, Pendidikan, dan Humaniora*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), Cet. I, h 51.

<sup>20</sup> Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), h. 3

<sup>21</sup> *Ibid.* h. 17

populasi atau daerah tertentu. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui upaya kepala madrasah dalam menerapkan konsep manajemen konflik di MTs Negeri 2 Bandar Lampung.

### 1. Sumber Data

Menurut Lofland sebagaimana yang telah dikutip oleh Lexy. J. Moleong dalam bukunya yang berjudul *Metodologi Penelitian Kualitatif*, mengemukakan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya berupa data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal itu pada bagian ini jelas datanya dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistik.<sup>22</sup>

Sedangkan yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Apabila menggunakan wawancara dalam mengumpulkan datanya maka sumber datanya disebut informan, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan baik secara tertulis maupun lisan. Apabila menggunakan observasi maka sumber datanya adalah berupa benda, gerak, atau proses sesuatu. Apabila menggunakan dokumentasi, maka dokumen atau catatanlah yang menjadi sumber datanya.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> *Ibid.* h112

<sup>23</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2002, Cet.XII),h. 107

#### a. Data Primer

Dalam penelitian ini sumber data primer berupa kata-kata diperoleh dari wawancara dengan para informan yang telah ditentukan yang meliputi berbagai hal yang berkaitan dengan penerapan konsep manajemen konflik di MTs Negeri 2 Bandar Lampung, dimana informan tersebut meliputi:

- 1) Kepala madrasah
- 2) Tenaga pendidik/guru
- 3) Tenaga kependidikan/staf tata usaha

#### b. Data Sekunder

Sedangkan sumber data sekunder dalam penelitian ini berupa data dokumen terkait manajemen konflik di MTsN 1 Bandar Lampung.

### 2. Teknik Pengumpulan Data

Dalam hal pengumpulan data ini, penulis terjun langsung pada objek penelitian untuk mendapatkan data yang valid, maka peneliti menggunakan metode sebagai berikut:

#### a. Observasi

Observasi atau pengamatan dapat diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala



yang tampak pada objek penelitian. Observasi ini menggunakan observasi partisipasi, di mana peneliti terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian.<sup>24</sup> Dalam observasi secara langsung ini, peneliti selain berlaku sebagai pengamat penuh yang dapat melakukan pengamatan terhadap gejala atau proses yang terjadi di dalam situasi yang sebenarnya yang langsung diamati oleh observer, juga sebagai pemeran serta atau partisipan yang ikut melaksanakan proses penerapan konsep manajemen konflik di MTs Negeri 2 Bandar Lampung.

b. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewed*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan.<sup>25</sup> Dalam hal ini, peneliti menggunakan wawancara terstruktur, di mana seorang pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan untuk mencari jawaban atas hipotesis yang disusun dengan ketat.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 310

<sup>25</sup> *Ibid.* Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 135.

<sup>26</sup> *Ibid.* h.138.

Dalam melaksanakan teknik wawancara (*interview*), pewawancara harus mampu menciptakan hubungan yang baik sehingga informan bersedia bekerja sama, dan merasa bebas berbicara dan dapat memberikan informasi yang sebenarnya. Teknik wawancara yang peneliti gunakan adalah secara terstruktur (tertulis) yaitu dengan menyusun terlebih dahulu beberapa pertanyaan yang akan disampaikan kepada informan. Hal ini dimaksudkan agar pembicaraan dalam wawancara lebih terarah dan fokus pada tujuan yang dimaksud dan menghindari pembicaraan yang terlalu melebar. Selain itu juga digunakan sebagai patokan umum dan dapat dikembangkan peneliti melalui pertanyaan yang muncul ketika kegiatan wawancara berlangsung.<sup>27</sup>

Metode wawancara peneliti gunakan untuk menggali data terkait upaya kepala madrasah dalam menerapkan konsep manajemen konflik di MTs Negeri 2 Bandar Lampung. Adapun sasaran informannya antara lain:

- 1) Kepala madrasah
- 2) Tenaga pendidik/dewan guru
- 3) Tenaga kependidikan/staf tata usaha

---

<sup>27</sup> *Ibid.* Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, h. 203.

### c. Dokumentasi

Dokumentasi, dari asal kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Dalam pelaksanaan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.<sup>28</sup>

Melalui metode dokumentasi, peneliti gunakan untuk menggali data berupa dokumen terkait penerapan konsep manajemen konflik sarana dan prasarana, foto-foto dokumenter, dan sebagainya.

### 3. Uji Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan kriteria kredibilitas. Untuk mendapatkan data yang relevan, maka peneliti melakukan pengecekan keabsahan data hasil penelitian dengan cara:

#### a. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan peneliti akan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.<sup>29</sup> Dengan perpanjangan pengamatan ini, peneliti mengecek kembali apakah data yang telah diberikan selama ini setelah dicek kembali pada

---

<sup>28</sup> *Ibid.* Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, h.149.

<sup>29</sup> *Ibid.* Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h 248

sumber data asli atau sumber data lain ternyata tidak benar, maka peneliti melakukan pengamatan lagi yang lebih luas dan mendalam sehingga diperoleh data yang pasti kebenarannya.<sup>30</sup>

Dalam penelitian ini peneliti melakukan perpanjangan pengamatan, dengan kembali lagi ke lapangan untuk memastikan apakah data yang telah penulis peroleh sudah benar atau masih ada yang salah.

b. Ketekunan pengamatan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.<sup>31</sup>

Meningkatkan ketekunan itu ibarat kita mengecek soal-soal, atau makalah yang telah dikerjakan, apakah ada yang salah atau tidak. Dengan meningkatkan ketekunan itu, maka peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak. Demikian juga dengan meningkatkan ketekunan maka, peneliti dapat memberikan

---

<sup>30</sup> *Ibid.* Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, h. 271

<sup>31</sup> *Ibid.* h. 272



deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati.<sup>32</sup>

Sebagai bekal peneliti untuk meningkatkan ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan penerapan konsep manajemen konflik oleh kepala madrasah.

#### c. Triangulasi Data

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.<sup>33</sup>

Dalam penelitian ini triangulasi yang di gunakan adalah:

##### 1) Triangulasi sumber

Triangulasi sumber adalah tehnik analisis dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai sumber, dalam hal ini adalah dari kepala madrasah, staf tata usaha dan tenaga pendidik

##### 2) Triangulasi tehnik

Yaitu membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

---

<sup>32</sup> *Ibid.* h. 272

<sup>33</sup> *Ibid.* h. 273.

#### 4. Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif analitik, yaitu mendeskripsikan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka. Data yang berasal dari naskah, wawancara, catatan lapangan, dokumen, dan sebagainya, kemudian dideskripsikan sehingga dapat memberikan kejelasan terhadap kenyataan atau realitas.<sup>34</sup>

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Dalam hal ini Nasution menyatakan:

“Analisis telah dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Analisis data menjadi pegangan bagi penelitian selanjutnya sampai jika mungkin, teori yang *grounded*. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersama dengan pengumpulan data. *In fact, data analysis in qualitative research is an ongoing activity that occurs throughout the investigative process rather than after process.* Dalam kenyataannya, analisis data kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data daripada setelah selesai pengumpulan data”.<sup>35</sup>

Analisis data versi Miles dan Huberman, bahwa ada tiga alur kegiatan, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Sudarto, *Metodologi Penelitian Filsafat*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997), h. 66.

<sup>35</sup> *Ibid.* h. 335-336

<sup>36</sup> Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), h. 85-89

- a. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data, dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, menulis memo, dan lain sebagainya, dengan maksud menyisihkan data atau informasi yang tidak relevan, kemudian data tersebut diverifikasi.
- b. Penyajian data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif, dengan tujuan dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah dipahami.
- c. Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan akhir penelitian kualitatif. Peneliti harus sampai pada kesimpulan dan melakukan verifikasi, baik dari segi makna maupun kebenaran kesimpulan yang disepakati oleh tempat penelitian itu dilaksanakan. Makna yang dirumuskan peneliti dari data harus diuji kebenaran, kecocokan, dan kekokohnya. Peneliti harus menyadari bahwa dalam mencari makna, ia harus menggunakan pendekatan emik, yaitu dari kacamata *key information*, dan bukan penafsiran makna menurut pandangan peneliti (pandangan etik).

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Konsep Dasar Manajemen

##### 1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Untuk lebih jelasnya tentang pengertian manajemen penulis mengutip beberapa definisi dari para ahli, yaitu:

a. Malayu S.P. Hasibuan

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>1</sup>

a. Usman Effendi

Manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan keinginan yang hendak dicapai atau diinginkan oleh sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, organisasi sosial, organisasi pemerintah dan sebagainya.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 2

<sup>2</sup> Usman Effendi, *Asas Manajemen*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2011), H. 1



b. George R. Terry

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah managing (pengelolaan), sedang pelaksananya disebut manajer atau pengelola.<sup>3</sup>

Berdasarkan pengertian diatas di atas, maka dapat diketahui bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni dalam penerapan fungsi fungsinya. Pengertian manajemen ini sangat sesuai dengan kenyataan yang kita lihat dalam kehidupan sehari-hari, di mana para manajer tidak melakukan sendiri tugas-tugas yang harus diselesaikan, tetapi dengan cara mengatur orang lain untuk melakukannya. Beberapa pengertian diatas juga menegaskan bahwa manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan kejadian-kejadian, gejala-gejala dan keadaan-keadaan yang ada.

Sedangkan manajemen sebagai seni berfungsi mengajarkan kepada kita bagaimana melaksanakan sesuatu hal untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat. Dalam hal ini manajemen dilukiskan sebagai 5P, yaitu perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengawasan. Kelima fungsi manajemen tersebut merupakan kunci bagi keberhasilan suatu

---

<sup>3</sup> George R. Terry, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013) h. 1

pemotivasian dan pengkomunikasian. Kedua fungsi ini, yaitu pengkomunikasian dan pemotivasian akan menunjang (akselerator) keberhasilan lima fungsi yang pertama.

## 2. Fungsi-fungsi Manajemen

Adapun fungsi-fungsi manajemen meliputi:

- a. Perencanaan (planning),
- b. Pengorganisasian (organizing)
- c. Pengarahan (directing)
- d. Pengkoordinasian (coordinating)
- e. Pengawasan (controlling).<sup>4</sup>

Para ahli berbeda-beda dalam merumuskan fungsi-fungsi manajemen.

Berikut disajikan fungsi-fungsi manajemen menurut para ahli:

Tabel 1

### Fungsi-fungsi manajemen

| NO | G. R. Terry | John F.Mee                      | Louis A. Allen | MC. Namura       |
|----|-------------|---------------------------------|----------------|------------------|
| 1  | Planning    | Planning                        | Leading        | Planning         |
| 2  | Organizing  | Organizing                      | Planning       | Programming      |
| 3  | Actuating   | Motivating                      | Oganizing      | Budgeting        |
| 4  | Controlling | Controlling                     | Controlling    | Syistem          |
| NO | Henry Fayol | Harold Koontz<br>Crill O'Donnel | S. P. Siagian  | Oey Liang Lee    |
| 1  | Planning    | Planning                        | Planning       | Perencanaan      |
| 2  | Organizing  | Organizing                      | Organizing     | Pengorganisasian |

<sup>4</sup> Muhammad Firdaus, *Manajemen Agribisnis*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 57.

|           |                    |                       |                         |                       |
|-----------|--------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| 3         | Commanding         | Staffing              | Motivating              | Pengarahan            |
| 4         | Coordinating       | DirectinControllingg  | Controlling             | Pengkoordinasian      |
| 5         | Controlling        |                       | Evaluating              | Pengontrolan          |
| <b>NO</b> | <b>W. H Nerman</b> | <b>Luther Gullick</b> | <b>Lyndall F. Uwick</b> | <b>John D. Millet</b> |
| 1         | Planning           | Planning              | Forecasting             | Directing             |
| 2         | Organizing         | Organizing            | Planning                | Faciliting            |
| 3         | Assembling         | Staffing              | Organizing              |                       |
| 4         | Resources          | Directing             | Commanding              |                       |
| 5         | Controlling        | Coordinating          | Coordinating            |                       |
|           |                    | Reporting             | Controlling             |                       |
|           |                    | Budgeting             |                         |                       |

Sumber: Onimus Amtu, Manajemen Pendidikan di Era Otonomi Daerah: Konsep, Strategi, dan Implementasi, (Bandung: Alfabeta, 2011).h. 8

Beberapa pandangan tentang fungsi-fungsi manajemen tersebut menunjukkan bahwa fungsi-fungsi tersebut dapat dijabarkan sesuai dengan kebutuhan, kondisi, dan karakteristik setiap organisasi. Spektrum penerapan fungsi-fungsi tersebut sangat bergantung pada kapasitas dan sumber daya yang dimiliki. Demikian pula sebaliknya, tidak semua fungsi fungsi manajemen tersebut dapat diterapkan, karena sangat ditentukan oleh sifat dan tujuan suatu organisasi.

Fungsi-fungsi manajemen dalam penelitian ini akan difokuskan pada tiga fungsi manajemen yang sering dipakai dalam manajemen pendidikan/ pembelajaran, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

## B. Manajemen Konflik

### 1. Konflik

Tidak di mungkir bahwa setiap orang itu memiliki perbedaan atau secara istilah disebut “*different thinking, different opinion, different analysis, and too different action.*” Perbedaan itu terjadi karena dilatarbelakangi oleh berbagai sebab, seperti latar belakang *experience*, *reference*, keluarga, pendidikan, organisasi, dan lain sebagainya. Dimana perbedaan ini secara langsung dan tidak langsung telah turut memengaruhi lahirnya konflik. Ilmu manajemen berusaha keras memberikan kupasan konflik dari segi pendekatan manajemen yaitu bagaimana *me-manage* konflik tersebut. Termasuk bagaimana memahami konflik dalam perspektif motivasi dan kepemimpinan. Untuk lebih jelas tentang pengertian konflik dapat kita lihat definisi dari konflik yang dikemukakan oleh para ahli di bawah ini, yaitu:

- a. Afzalur Rahim mendefinisikan konflik sebagai suatu keadaan interaktif yang termanifestasikan dalam sikap ketidakcocokan, pertentangan, atau perbedaan dengan atau antara entitas sosial seperti individu-individu, kelompok-kelompok, atau organisasi-organisasi.<sup>5</sup>
- b. Robbins mengartikan konflik sebagai suatu proses yang timbul karena pihak pertama merasa bahwa pihak lain memberi pengaruh

---

<sup>5</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Erlangga: Malang, 2007),h. 235

negatif atau akan segera mempengaruhi secara negatif terhadap yang diharapkan pihak pertama.<sup>6</sup>

- c. Winardi mengemukakan bahwa konflik terjadi apabila dua orang individu yang masing-masing berpegang pada pandangan yang sama sekali bertentangan satu sama lain, dan mereka tidak pernah berbeda, serta mereka cenderung tidak toleran maka dapat dipastikan akan timbulnya konflik.<sup>7</sup>

Dengan demikian sesungguhnya konflik dapat muncul dimana saja, kapan saja, dan pada siapapun selagi ada ketidakcocokan atau pertentangan. Jika dilihat dari sisi pendidikan, maka secara sederhana konflik di dalam organisasi pendidikan dapat diartikan sebagai suatu benturan, atau ketidaksetujuan, atau suatu konfrontasi, pertengkaran, antara dorongan-dorongan yang berlawanan yang dapat terjadi secara perorangan, maupun kelompok di dalam lingkungan/organisasi pendidikan.<sup>8</sup>

Keberadaan konflik tidak dapat dilepaskan dengan keberadaan perselisihan, persengketaan, bahkan peperangan, Al-Quran menyebutkan bahwa manusia sesungguhnya mempunyai konflik atau masalah sehingga perlu dipecahkan, Allah SWT berfirman di dalam Surat Al Baqoroh ayat 30:

---

<sup>6</sup> M. Sobri Sutino, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Holistica: Lombok, 2012),h. 148

<sup>7</sup> Winardi, *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*, (Bandung: Mandar Maju 2004),h. 3

<sup>8</sup> *Ibid.* M. Sobri Sutino, *Manajemen Pendidikan Islam*,h. 148



وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ  
قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ٣٠

Artinya: ingatlah ketika tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang (kholifah) di muka bumi”. Mereka berkata: “mengapa Engkau hendak menjadikan kholifah di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal Kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau?”. Allah berfirman: “sesungguhnya Aku mengetahui apa yang ysng tidak kamu ketaahui” (QS. Al-Baqarah: 30).<sup>9</sup>

Ayat diatas menggambarkan bahwa dari berbagai aspek yang ada pada diri manusia ketika berinteraksi maka dapat menimbulkan kerusakan, perpecahan, dan sesuai dengan prediksi malaikat sebelum manusia di ciptakan.

Penciptaan manusia dengan adanya perbedaan dan kemajemukan merupakan sesuatu yang ditakdirkan pula oleh Allah SWT. Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Quran surat Hud ayat 118-119 berikut:

وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ  
١١٨ إِلَّا مَنْ رَّحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ .....

Artinya: Jikalau Tuhanmu menghendaki, tentu Dia menjadikan manusia umat yang satu, tetapi mereka senantiasa berselisih pendapat, kecuali orang-orang yang diberi rahmat oleh Tuhanmu, dan untuk itulah Allah menciptakan mereka.....(QS. Hud: 118-119).<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*, (Diponegoro: Bandung, 2000), hlm. 6

<sup>10</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Diponegoro: Bandung, 2000), hlm. 187

## 2. Penyebab Timbulnya Konflik Dalam Lembaga Organisasi Pendidikan

Sebagai kumpulan atas beberapa orang, maka organisasi tidak lepas dari interaksi antar anggotanya. Dalam memahami peran dan bergaul satu sama lain itulah konflik yang kerap muncul. Penyebab konflik sangatlah beragam. Konflik tersebut mayoritas bersumber dari masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Secara ringkas penyebab konflik adalah sebagai berikut:

### a. Salah paham

Salah paham sering terjadi diantara orang-orang yang bekerja sama. Karena salah paham (salah persepsi) ini timbulah persaingan atau konflik diantara individu karyawan atau kelompok.

### b. Informasi yang belum lengkap

Jika yang menyampaikan pesan setengah-setengah atau menyampaikan pesan yang tidak lengkap kepada orang lain akan mengakibatkan penerimaan yang tidak lengkap pula. Hal ini menjadi pemicu timbulnya konflik.

### c. Perasaan sensitif

Perasaan sensitif atau mudah tersinggung akan mudah menimbulkan terjadinya konflik, perilaku atau sikap seseorang dapat menyinggung perasaan orang lain yang dapat menimbulkan konflik atau perselisihan bahkan dapat menimbulkan perkelahian diantara karyawan atau kelompok. Konflik terjadi karena harga dirinya tersinggung walaupun menurut orang lain tidak ada maksud

jelek. Akan tetapi karena perasaan sensitif seseorang hal itu dianggap menghina.

d. Tujuan

Konflik dapat terjadi bila ada suatu sasaran yang sama-sama dikejar oleh kedua belah pihak, namun hanya salah satu pihak yang mungkin akan mencapainya. Jadi, tujuan sama yang ingin dicapai akan merangsang timbulnya persaingan dan konflik diantara individu atau kelompok karyawan. Setiap karyawan atau kelompok selalu berjuang untuk mencapai pengakuan yang lebih baik dari orang lain. Hal ini memotivasi timbulnya persaingan dalam memperoleh prestasi yang lebih baik.

e. Komunikasi yang salah

Berkenaan dengan kata-kata atau Bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang tidak lengkap, dan gaya pribadi pemimpin yang tidak konsisten.

f. Struktur organisasi yang longgar

Memungkinkan adanya pertarungan kekuasaan antar bagian akibat kualitas sumber daya yang terbatas, atau sistem penilaian yang longgar, sehingga pertarungan antar kelompok kurang terawasi untuk mencapai tujuan masing-masing.

g. Perbedaan pandangan

Perbedaan pandangan antar individu atau pertentangan kepentingan antar individu akibat nilai-nilai sosial pribadi dengan perilaku yang berperan pada setiap jabatan penting, atau akibat perbedaan karakteristik kepribadian tertentu, seperti bersikap otoriter dan sebagainya.

h. Ego manusia

Ego manusia yang selalu menginginkan lebih baik dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan atau konflik.

i. Perbedaan pendapat.

Perbedaan pendapat akan menimbulkan persaingan atau konflik. Karena setiap orang atau kelompok selalu mempertahankan bahwa pendapatnya itulah yang paling tepat. Jika perbedaan pendapat tidak terselesaikan, akan timbul persaingan atau konflik yang kadang-kadang menyebabkan perpecahan.

j. Kebutuhan

Faktor kebutuhan juga bias menjadi timbulnya konflik. Kebutuhan material dan nonmaterial yang terbatas akan menyebabkan timbulnya persaingan atau konflik. Pada dasarnya setiap orang menginginkan pemenuhan kebutuhan material dan nonmaterial yang lebih baik dari orang lain sehingga timbulah konflik.<sup>11</sup>

### 3. Jenis-jenis Konflik

---

<sup>11</sup> *Ibid.* M. Sobri Sutikno, *Manajemen Pendidikan Islam*, hlm, 149-151

a. Konflik dilihat dari pihak yang terlibat di dalamnya

Berdasarkan pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik. Maka Stoner dan Freeman dalam Veithzal Rivai membagi konflik dalam enam macam:

- 1) Konflik dari dalam individu (*conflict within the individual*) yaitu konflik yang dihadapi atau dialami oleh individu dengan dirinya sendiri karena adanya tekanan, peran, dan harapan dari luar yang berbeda dengan keinginan atau harapannya.
- 2) Konflik antar individu (*conflict among the individual*) yaitu konflik yang terjadi antar individu yang berada dalam satu kelompok/organisasi ataupun antara individu yang berada di kelompok yang berbeda. Konflik antar individu atau lebih sifatnya terkadang adalah emosional. Disebabkan karena konfrontasi dengan satu orang atau lebih maka ia juga merupakan hal yang ingin dihindari.
- 3) Konflik antar individu dan kelompok (*conflict among individuals and groups*) yaitu konflik yang terjadi karena perbedaan cara individu terhadap paksaan kesamaan cara kerja yang dilakukan oleh kelompok kerja mereka.
- 4) Konflik antar kelompok dalam organisasi (*conflict among groups the same organization*) yaitu perbedaan atau pertentangan kepentingan antar kelompok dalam organisasi yang akan memicu terjadinya konflik ini.



5) Konflik antar organisasi (*conflict among organization*) yaitu konflik yang terjadi sebagai akibat adanya persaingan sesuatu yang mengharuskan setiap organisasi untuk mengembangkan sesuatu yang lebih inovatif.

6) Konflik antar individu dalam organisasi yang berbeda (*conflict among individuals in different organization*) yaitu konflik yang terjadi sebagai akibat sikap atau perilaku dari anggota suatu organisasi yang lain.

b. Konflik dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi

Winardi dalam Veithzal Rivai membagi konflik menjadi empat macam dilihat dari posisi seseorang dalam struktur organisasi, yaitu:

1) Konflik vertikal

Yaitu konflik yang terjadi antara karyawan yang memiliki kedudukan tidak sama dalam organisasi, misalnya atasan dan bawahan.

2) Konflik Horizontal

Yaitu konflik yang terjadi antara mereka yang memiliki kedudukan yang sama atau setingkat dalam organisasi, misalannya konflik antar karyawan atau antar departemen yang setingkat.

3) Konflik Garis Staf

Yaitu konflik yang terjadi antara karyawan lini yang biasanya memegang posisi komando, dengan pejabat staf yang biasanya berfungsi sebagai penasehat dalam organisasi.

#### 4) Konflik Peran

Yaitu konflik yang terjadi karena seseorang yang mengemban lebih dari satu peran yang saling bertentangan..

#### c. Konflik Dilihat dari Fungsi

Berdasarkan fungsinya, Robins dalam bukunya Veithzal Rivai membagi konflik menjadi dua macam, yaitu?

##### 1) Konflik Fungsional (*Functional Conflict*)

Yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok, dan memperbaiki kinerja kelompok. Konflik fungsional disebut juga konflik konstruktif karena konflik ini dapat mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok.

##### 2) Konflik Disfungsional (*Dysfunctional Conflict*)

Yaitu konflik yang merintangi tujuan kelompok. Konflik disfungsional disebut juga konflik destruktif, karena dapat merintangi kinerja kelompok.<sup>12</sup>

#### 4. Dampak Konflik

Konflik disekolah dapat menimbulkan dampak positif dan negatif, serta dapat mendorong inovasi, kreatifitas dan adaptasi. Sekolah yang tidak dapat berkembang bias jadi disebabkan oleh kepala sekolah yang

---

<sup>12</sup> Veithzal Rivai Zainal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi edisi 4* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), h. 295-297

terlalu mudah merasa puas dengan prestasi yang sudah dicapai, sehingga kurang peka terhadap perubahan lingkungan, dan tidak ada perbedaan pendapat maupun gagasan baru. Meskipun konflik sering bermanfaat bagi kemajuan sekolah, tetapi juga dapat menurunkan kinerja, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan dan stres.

a. Dampak Positif

- 1) Menimbulkan introspeksi diri. Konflik dapat dirasakan oleh orang lain, dan mereka dapat mengambil keuntungan sehingga mampu melakukan introspeksi diri, karena mengetahui sebab-sebab konflik.
- 2) Meningkatkan kinerja. Konflik bisa menjadi cambuk sehingga menyebabkan peningkatan kinerja. Konflik dapat mendorong individu untuk menunjukkan kepada orang lain bahwa dia mampu meningkatkan kinerja dan mencapai sukses.
- 3) Pendekatan yang lebih baik. Konflik bias menimbulkan kejutan (surprise) karena kehadirannya sering tidak disadari, sehingga setiap orang berusaha lebih berhaati-hati dalam berinteraksi, dan menyebabkan hubungan yang lebih baik.
- 4) Mengembangkan alternatif yang lebih baik.. konflik bisa menimbulkan hal-hal merugikan bagi pihak tertentu jika terjadi antara atasan dan bawahan, misalnya tidak memberikan suatu jabatan atau memberi hukuman yang berlebihan. Kondisi ini

sering menjadi tantangan untuk mengembangkan solusi yang lebih baik.<sup>13</sup>

Sedangkan menurut Johnson dalam M. Sobri Sutikno menguraikan beberapa manfaat positif dari konflik adalah sebagai berikut:

- 1) Konflik dapat menjadikan kita sadar bahwa ada persoalan yang perlu dipecahkan dalam hubungan kita dengan orang lain.
- 2) Konflik dapat menumbukan dorongan kita untuk melakukan perubahan-perubahan dalam diri kita.
- 3) Konflik dapat menumbukan dorongan dalam diri kita untuk memecahkan persoalan yang selama ini tidak jelas kita sadari atau kita biarkan tidak muncul kepermukaan.
- 4) Konflik dapat menjadikan kehidupan yang lebih menarik.
- 5) Perbedaan pendapat dapat membimbing kearah tercapainya keputusan-keputusan bersama yang lebih matang dan bermutu.
- 6) Konflik dapat menghilangkan ketegangan-ketegangan kecil yang sering kita alami dalam hubungan kita dengan seseorang.
- 7) Konflik juga menjadikan kita sadar tentang siapa atau macam apa diri kita sesungguhnya.

---

<sup>13</sup> E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*, h. 264-265

8) Konflik juga dapat menjadi sumber hiburan.

9) Konflik dapat mempererat dan memperkaya hubungan.<sup>14</sup>

b. Dampak Negatif

1) Subjektif dan emosional. Pada umumnya pandangan pihak yang sedang konflik satu sama lain sudah tidak objektif dan bersifat emosional.

2) Apriori. Jika konflik sudah meningkat bukan hanya subjektivitas dan emosional yang muncul tetapi dapat menyebabkan apriori, sehingga pendapat orang lain dianggap salah dan dirinya selalu merasa benar.

3) Saling menjatuhkan. Konflik yang berkelanjutan bisa menyebabkan saling benci, yang memuncak dan mendorong individu untuk melakukan tindakan tidak terpuji untuk menjatuhkan lawan, misalnya memfitnah, menghambat dan mengadu.

4) Stres. Konflik yang berkepanjangan, tidak saja menurunkan kinerja, tetapi bisa menimbulkan stress. Stress terjadi karena konflik yang berkepanjangan menimbulkan ketidakseimbangan fisik dan psikis, sebagai bentuk reaksi terhadap tekanan yang intensitasnya sudah terlalu tinggi.

5) Frustrasi. Konflik dapat memacu berbagai pihak yang terlibat untuk lebih memacu prestasi, tetapi jika konflik tersebut sudah

---

<sup>14</sup> Ibid. M. Sobri Sutikno, *Manajemen Pendidikan Islam*, h. 152



pada tingkat yang cukup parah dan diantara pihak-pihak terlibat ada yang lemah mentalnya bisa menimbulkan frustrasi.

Konflik disekolah dapat berdampak positif dan negatif, dimana dampak positifnya antara lain:

- 1) Memungkinkan ketidakpuasan yang tersembunyi muncul kepermukaan, sehingga sekolah sebagai suatu organisasi dapat melakukan penyesuaian.
- 2) Mendinamiskan suatu organisasi sekolah, sehingga tidak berjalan rutin dan statis.

Dampak negatifnya antara lain:

- 1) Menciptakan suasana tidak nyaman dan tidak kondusif sehingga menghambat komunikasi dan bahkan menimbulkan ketegangan.
- 2) Menimbulkan perpecahan dalam sekolah yang dapat mengganggu perhatian guru dan tenaga kependidikan terhadap program sekolah.<sup>15</sup>

Konflik yang negatif adalah konflik dimana pihak-pihak yang terlibat merasa rugi karena konflik tersebut. Salah satu bentuk konflik negative ialah suatu konflik yang tidak terselesaikan. Hal ini bisa terjadi dengan salah satu pihak menarik diri. Ini dilakukan dengan pengetahuan bahwa pihak lainnya akan dirugikan oleh keputusan itu.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Ibid. E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*, h. 265-266

<sup>16</sup> Ibid. M. Sobri Sutikno, *Manajemen Pendidikan Islam*, h.153

Mengingat bahwa konflik tidak dapat dihindari, maka pendekatan yang baik untuk diterapkan kepala sekolah adalah memanfaatkan konflik sedemikian rupa, sehingga dapat dengan tepat dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi harus mampu mengelola konflik dengan baik sehingga memberikan manfaat positif dan terhindar dari akibat yang negatif. Kepala sekolah sekolah seharusnya tidak mengelak terhadap adanya konflik, tetapi mengelolanya agar dapat mendorong sekolah menjadi dinamis dan konflik tidak menghambat program sekolah.

#### 5. Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku ataupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan cara memengaruhi kepentingan dan interpretasi. Bagi pihak luar (diluar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga yang diperlukan adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif diantara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan kearah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan

penyelesaian konflik dan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.

Manajemen konflik adalah sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.<sup>17</sup>

Manajemen konflik menurut Hardjaka dan Criblin dalam Abdul Azis

“Adalah cara yang dilakukan oleh pimpinan pada saat menanggapi konflik dan teknik yang dilakukan pimpinan organisasi untuk mengatur konflik dengan cara menentukan peraturan dasar dalam bersaing”.<sup>18</sup>

Adapun tujuan manajemen konflik menurut Wahyudi

“Untuk mencapai kinerja yang optimal dengan cara memelihara konflik tetap fungsional dan meminimalkan akibat konflik yang merugikan”.<sup>19</sup>

Sementara menurut Darwis, manajemen konflik adalah mengelola konflik yang bersifat negatif dan destruktif menjadi positif, konstruktif, kompetitif, dan produktif. Agar menjadi positif hendaknya dikelola dengan bijaksana, agar menjadi konstruktif hendaknya dikelola secara bersama, agar menjadi kompetitif maka jadikan kinerja sebagai arah atau tujuan bersama, dan menjadi produktif pegang kuat-kuat standar operasional prosedur.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2013), h. 129

<sup>18</sup> Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 355

<sup>19</sup> Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, (Alfabeta: Bandung, 2008), h. 47

<sup>20</sup> Amri Darwis, *Manajemen Konflik*, (Pekan Baru: Suska Press, 2009), h. 27

Dari pendapat di atas penulis menyimpulkan bahwa manajemen konflik adalah mengelola konflik yang bersifat negatif dan destruktif menjadi positif, konstruktif, kompetitif, dan produktif. Dengan demikian manajemen konflik sangat berguna dalam pencapaian tujuan dan menjaga hubungan pihak-pihak yang konflik menuju sekolah efektif.

#### 6. Pendekatan Manajemen Konflik

Manajemen konflik sangat berguna dalam pencapaian tujuan dan menjaga hubungan pihak-pihak yang konflik.

Untuk itu harus melalui tahapan seperti diungkapkan Mulyasa:

Manajemen konflik memiliki tiga tahapan sebagai berikut. Pertama, perencanaan analisis konflik. Tahap ini merupakan tahap identifikasi masalah yang terjadi, untuk menentukan sumber-sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat. Konflik yang sudah dalam tahap terbuka mudah diketahui, tetapi jika masih dalam tahap potensi memerlukan stimulus agar menjadi terbuka dan dapat dikenali. Kedua, penilaian konflik. Tahap ini dilakukan untuk mengetahui kondisi konflik dan pemecahannya. Apakah konflik sudah mendekati titik rawan, dan perlu diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif, apakah masih pada titik kritis yang dapat menimbulkan dampak positif, atau baru pada tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif. Ketiga, pemecahan masalah. Tahap ini merupakan tindakan untuk memecahkan konflik, termasuk memberi stimulus jika masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka.<sup>21</sup>

Sementara menurut Darwis terdapat beberapa langkah manajemen konflik:

---

<sup>21</sup> *Ibid.* E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*, h. 247

a. Perencanaan

Kegiatan perencanaan meliputi kegiatan kegiatan-kegiatan identifikasi masalah, klasifikasi masalah, dan analisis masalah.

1) Identifikasi masalah

Tahap awal prosedur implementasi berupa identifikasi masalah yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya. Pimpinan harus memisahkan antara gejala konflik dengan masalah yang menjadi penyebab konflik. Gejala yang muncul dapat dilihat antara lain motivasi kerja rendah, sikap apatis atau perilaku menghambat pekerjaan, suasana kerja menjadi tegang, saling curiga. Namun gejala yang nampak dimaksud bukan inti dari masalah. Masalah dapat bersumber dari peralatan yang terbatas, pimpinan yang tidak aspiratif, atau desain organisasi yang kurang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas. Untuk mengetahui masalah yang menimbulkan konflik dapat dilakukan dengan cara mendengar keluhan dari pihak-pihak yang sedang konflik, atau meminta keterangan dari orang-orang terdekat yang mengetahui proses terjadinya konflik. Selanjutnya didiskusikan pada tingkat pimpinan untuk mengetahui dan sekaligus mengidentifikasi masalah secara tepat.

2) Klasifikasi masalah

Konflik muncul disebabkan berbagai macam persoalan, saling berkompetisi untuk mengalokasikan sumberdaya organisasi yang terbatas atau dikarenakan perbedaan tujuan, nilai, atau persepsi dalam menerjemahkan program-program organisasi. Karena itu untuk mempermudah dalam pengelolaannya, perlu dilakukan pengelompokan atau pengklasifikasian sumber-sumber konflik.

Selain pengelompokan jenis-jenis konflik dan sumber-sumber konflik juga perlu dilakukan klasifikasi konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional dapat dijelaskan sebagai perbedaan pemikiran, inisiatif atau pertentangan antara individu atau kelompok yang mengkritisi persoalan-persoalan yang menghambat pencapaian tujuan sampai ditemukan solusi sehingga dapat memperlancar aktivitas organisasi. Sedangkan konflik disfungsional adalah pertentangan, perselisihan, atau perbedaan persepsi antar individu atau kelompok dalam alokasi sumber daya organisasi atau perbedaan pemahaman dalam menerjemahkan program yang berlangsung dalam jangka waktu lama sehingga mengganggu target organisasi.

Selanjutnya konflik disfungsional yaitu konflik yang berbentuk destruktif dan konflik fungsional yang berbentuk konstruktif sebagaimana diungkapkan Winardi:

Konflik fungsional yaitu konflik yang berbentuk konstruktif konflik demikian menunjang tujuan-tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja. Konflik disfungsional yaitu konflik yang



berbentuk destruktif. Konflik yang demikian menjadi kendala bagi pencapaian tujuan kelompok.<sup>22</sup>

Pengelompokan jenis-jenis konflik, sumber-sumber konflik dan klasifikasi terhadap konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional dapat mempermudah dalam melakukan analisis masalah dan pemilihan pendekatan manajemen konflik yang akan diterapkan.

### 3) Analisis masalah

Setelah dilakukan pengelompokan masalah atau penyebab terjadinya konflik, selanjutnya dilakukan analisis terhadap sumber-sumber konflik yang muncul. Analisis dilakukan untuk mengetahui apakah termasuk kategori penting dan mendesak untuk diselesaikan atau dapat ditunda dengan memperhatikan kemampuan.

### b. Pelaksanaan

Tahapan selanjutnya setelah perencanaan adalah pelaksanaan, pelaksanaan dalam proses manajemen konflik adalah penentuan pendekatan dan penerapan metode pendekatan manajemen konflik yang telah dipilih secara tepat dengan mempertimbangkan resiko minimal.

#### 1) Penentuan metode atau pendekatan

Penentuan atau pemilihan pendekatan sangat bergantung pada masalah yang muncul, dan kemampuan pemimpin dalam mengelola konflik agar menjadi kekuatan organisasi. Pemilihan pendekatan harus

---

<sup>22</sup> Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Kencana, 2008), h. 164

dipertimbangkan sungguh-sungguh kemungkinan yang dapat ditimbulkan berpengaruh pada peningkatan kinerja secara individu atau kelompok. Sejumlah pendekatan sering digunakan adalah resolusi konflik, stimulasi konflik, dan pengurangan (*reduce*) konflik.

## 2) Penyelesaian masalah melalui manajemen konflik

Pendekatan manajemen konflik merupakan tahapan lanjutan setelah dilakukan analisis masalah. Konflik yang terjadi dapat menguntungkan atau merugikan pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan manajemen konflik yang dipilih dan diterapkan bergantung pada masalah yang dihadapi dan dampak yang ditimbulkan.

Apabila konflik terlalu tinggi dicirikan dengan perilaku agresif, ego kelompok, saling menghambat pekerjaan, maka pendekatan yang sesuai adalah mengurangi (*reduce*) konflik. Akan tetapi sebaliknya apabila konflik terlalu rendah yang dicirikan motivasi rendah, muncul sikap apatis, kurang tanggap terhadap masalah, maka lebih tepat memilih pendekatan stimulasi konflik dengan cara meningkatkan kompetisi, evaluasi kinerja secara terpadu, dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat.

Demikian halnya apabila konflik berada pada tingkat yang optimal, masing-masing pihak yang sedang konflik berorientasi pada tugas, berusaha mencari solusi, berusaha mengembangkan diri, dan

dilakukan resolusi konflik dengan cara musyawarah, negosiasi, konfrontasi ataupun melakukan tawar menawar.

Pendekatan yang diungkapkan di atas merupakan pendekatan yang dapat digunakan dalam manajemen konflik yang dapat di implementasikan oleh kepala madrasah guna menyikapi konflik yang ada di madrasah.

#### c. Evaluasi

Evaluasi merupakan kegiatan penting dalam keseluruhan proses manajemen konflik. Dengan mengetahui pencapaian pelaksanaan manajemen konflik yang dilakukan dan dampak yang ditimbulkan, maka kegiatan evaluasi merupakan langkah yang kritis (*critikal*) karena sebagai landasan untuk melakukan koreksi ataupun pemantapan pada langkah-langkah sebelumnya.<sup>23</sup>

### C. Konsep Sekolah Efektif

Penelitian ini dilakukan di madrasah sehingga penulis menggunakan kata madrasah di dalam judul yang merupakan sebuah kata dalam Bahasa Arab yang artinya sekolah. Asal katanya yaitu *darasa* (baca: *darosa*) yang artinya belajar.

#### 1. Sekolah Efektif

Efektivitas sekolah menunjukkan adanya proses perekayasaan berbagai sumber dan metode yang diarahkan pada terjadinya pembelajaran di sekolah secara optimal. Efektivitas sekolah merujuk

---

<sup>23</sup> *Ibid.* Amri Darwis, *Manajemen Konflik*, h. 101-104

pada pemberdayaan semua komponen sekolah sebagai organisasi tempat belajar berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dalam struktur program dengan tujuan agar siswa belajar dan mencapai hasil yang telah ditetapkan, yaitu memiliki kompetensi. Sekolah akan efektif apabila kepala sekolah dapat menetapkan visi, misi, dan tujuan sekolah, memanaj kurikulum dan pembelajaran, melakukan supervise, memantau kemajuan peserta didik, menciptakan iklim pembelajaran kondusif, mengembangkan profesionalisme guru, dan kerja sama dengan piha luar.

Berikut beberapa pengertian sekolah efektif yang dikemukakan oleh para ahli:

a. Sammons, Hilman, dan Mortimore

Dalam bukunya *Key Characteristic of Effective School* mendefinisikan sekolah efektif sebagai “one in which pupils progress further than might be expected from consideration of its intake. In other word an effective schools add sextravaluetois student outcome incomparasion withot her schools serving similar intakes. By contrastanin effective schools is one in which student make less progress than expected given their character isticat in take.”<sup>24</sup>

Definisi dari Sammons, Hilman dan Mortimore ini dapat dipahami bahwa sekolah efektif merupakan satu hal dimana para

---

<sup>24</sup> Hilman Mortimore, *Key Characteristic of Effective School: A Reviem of School Effectiveness Research*. (London: OFSTE, 1995), hlm. 3

siswa lebih baik dari kondisi yang biasa diharapkan atau sekolah efektif itu sekolah yang memberikan nilai lebih pada peserta didiknya dibandingkan madraasah lain yang memiliki karakteristik yang sama.

b. Supardi

Menjelaskan sekolah efektif adalah sekolah yang memiliki kemampuan memberdayakan setiap komponen penting sekolah, baik secara internal maupun eksternal, serta memiliki sistem pengelolaan yang baik, transparan dan akuntabel dalam rangka pencapaian visi-misi tujuan sekolah secara efektif dan efisien.<sup>25</sup>

c. Syafaruddin

Sekolah efektif adalah sekolah yang memiliki hasil guna melalui input, proses, dan output yang baik, didalamnya dijumpai manajemen dan kepemimpinan yang mampu mengarahkan semua sumber daya sekolah untuk kepentingan pencapaian tujuan sekolah, adanya kepuasan kerja para personel dan lulusan berkualitas serta mengarahkan perubahan sekolah secara antisipatif dan produktif.<sup>26</sup>

Dari beberapa pendapat diatas dapat penulis simpulkan bahwa sekolah efektif adalah sejauh mana sekolah dapat mencapai tujuan dan sasaran pendidikan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain disebut efektif jika sekolah tersebut dapat mencapai apa yang telah

---

<sup>25</sup> Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Praktiknya*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2013), h. 2

<sup>26</sup> Ahmad Syadali, *Manajemen Madrasah/Madrasah Unggul*, (Jakarta: Respositry Upi, 2013) h. 2

direncanakan. Maka dalam hal ini sekolah harus mampu memaksimalkan atau memperdayakan seluruh komponen stakeholder sekolah secara maksimal mulai dari peran kepala sekolah, guru, siswa, masyarakat dan seluruh elemen sekolah yang memiliki pengaruh terhadap kemajuan sekolah itu sendiri.

## 2. Ciri-ciri dan Indikator sekolah efektif

Menurut Mortimore dalam Supardi sekolah efektif di cirikan sebagai:

- a. Sekolah memiliki visi dan misi yang jelas serta dijalankan dengan konsisten,
- b. Lingkungan sekolah yang baik, dan adanya disiplin serta keteraturan dikalangan pelajar dan staf,
- c. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat,
- d. Penghargaan bagi guru dan staf serta siswa yang berprestasi,
- e. Pendelegasian wewenang yang jelas,
- f. Dukungan masyarakat sekitar,
- g. Sekolah mempunyai rancangan program yang jelas,
- h. Sekolah mempunyai fokus sistemnya sendiri,
- i. Pelajar diberi tanggung jawab,
- j. Guru menerapkan strategi-strategi pembelajaran inovatif,
- k. Kurikulum sekolah yang terancang dan terintegrasi satu sama lain,
- l. Melibatkan orang tua dan masyarakat dalam membantu pendidikan anak-anaknya.

Menurut Purkey dan Smith, indikator yang menggambarkan ciri sekolah yang efektif adalah:

- a. Manajemen berbasis sekolah dan pengambilan keputusan secara demokratis,
- b. Kepemimpinan intruksional,
- c. Waktu belajar maksimal,
- d. Perencanaan kolaboratif dan adanya hubungan kolegal di antara para guru.



Sementara itu menurut Edmons dan Weber mencirikan sekolah efektif antara lain:

- a. Memiliki kepemimpinan pengajaran yang kuat,
- b. Memiliki kepala sekolah yang mampu membuat keputusan yang jelas, konsisten, dan adil.

Selain memiliki kepemimpinan intruksional yang kuat, kajian sekolah efektif yang dilakukan para peneliti pada umumnya juga mencirikan adanya suasana sekolah yang aman dan teratur, dan pentingnya faktor budaya sekolah.

Tola dan Furqon dalam Supardi melihat efektivitas sekolah dari tujuan, pelaksanaan kepemimpinan, ekspektasi guru, kerja sama sekolah dengan orang tua dan masyarakat, iklim sekolah yang positif, monitoring terhadap kemajuan belajar siswa, penekanan terhadap keberhasilan belajar siswa serta komitmen yang kuat dari sumber daya manusia sekolah.<sup>27</sup>

Lebih lanjut pendapat Tola dan Furqon diuraikan dalam bentuk table sebagai berikut:

Table 2

Indikator sekolah efektif

| Ciri-ciri   | Indikator   |
|---|---|
| Tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik | Tujuan Sekolah: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinyatakan secara jelas</li> <li>• Digunakan untuk mengambil keputusan</li> <li>• Dipahami oleh guru, staf, dan siswa</li> </ul> |
| Pelaksanaan   | Kepala Sekolah:   |

<sup>27</sup> Ibid. Supardi, *Sekolah Efektif*, h 12-13

|  |   |
|--|---|
| kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bisa dihubungi dengan mudah</li> <li>• Bersikap responsive kepada guru dan siswa</li> <li>• Responsive kepada orang tua dan siswa</li> <li>• Melaksanakan kepemimpinan yang berfokus kepada pembelajaran</li> <li>• Menjaga agar rasio antara guru/siswa sesuai dengan rasio ideal</li> </ul>  |
| Ekspektasi guru dan staf   | <p>Guru dan Staf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yakin bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi</li> <li>• Menekankan pada hasil akademis</li> <li>• Memandang guru sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan siswa</li> </ul>   |
| Ada kerja sama kemitraan antara sekolah, orang tua, dan masyarakat | <p>Sekolah:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi secara positif dengan orang tua</li> <li>• Memelihara jaringan serta dukungan orang tua dan masyarakat</li> <li>• Berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan</li> <li>• Menghadiri acara-acara penting di sekolah</li> </ul>  |
| Adanya iklim yang positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar    | <p>Sekolah:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapi, bersih, dan aman secara fisik</li> <li>• Dipelihara secara baik</li> <li>• Memberi penghargaan kepada yang berprestasi</li> <li>• Memberi penguatan terhadap perilaku positif siswa</li> <li>• Menaati aturan sekolah dan aturan pemerintah daerah</li> <li>• Menjalani tugas/kewajiban tepat waktu</li> </ul> |
| Kemajuan siswa sering dimonitor                                    | <p>Guru memberi siswa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tugas yang tepat</li> </ul>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umpan balik secara tepat/segera</li> <li>• Kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal</li> <li>• Penilaian hasil belajar dari berbagai segi</li> </ul> |
|--|---|

sumber: Aan Komariah dan Cepi Triatna (2004) *Diadaptasi dari: Tola dan Furqon (2002), <http://www.Depdiknas.go.id/jurnal/44/htm>*

#### **D. Penelitian yang Relevan**

Beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan acuan antara lain:

1. Penelitian yang ditulis oleh Farisa Andanan yang berjudul “Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Guru di MTsN 02 Tanggamus” tahun 2018. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif, dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh cukup signifikan antara manajemen konflik terhadap produktivitas kerja guru.
2. Penelitian yang ditulis oleh Alis Noor Ahsan yang berjudul “Manajemen Konflik di Madrasah Aliyah Negeri Laboratorium Universitas Negeri Yogyakarta” pada tahun 2015. Merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang menggunakan objek penelitian dari garis besar latar belakang historis MAN Lab UIN Yoyakarta. Hasil penelitian tersebut menunjukan konflik yang ada dikelola dan dikendalikan dengan menggunakan gaya manajemen konflik menghindar, kompetisi kolaborasi, kompromi dan menggunakan metode manajemen konflik berupa menstimulus, menyelesaikan dengan mengurangi konflik sesuai keadaan dan peraturan yang ada sehingga tercipta sebuah resolusi konflik konstruktif.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang relevan tersebut ternyata tidak ada yang sama persis dengan yang akan diteliti oleh peneliti, maka menurut hemat peneliti, penelitian ini dapat dilanjutkan

#### **E. Kerangka Berfikir**

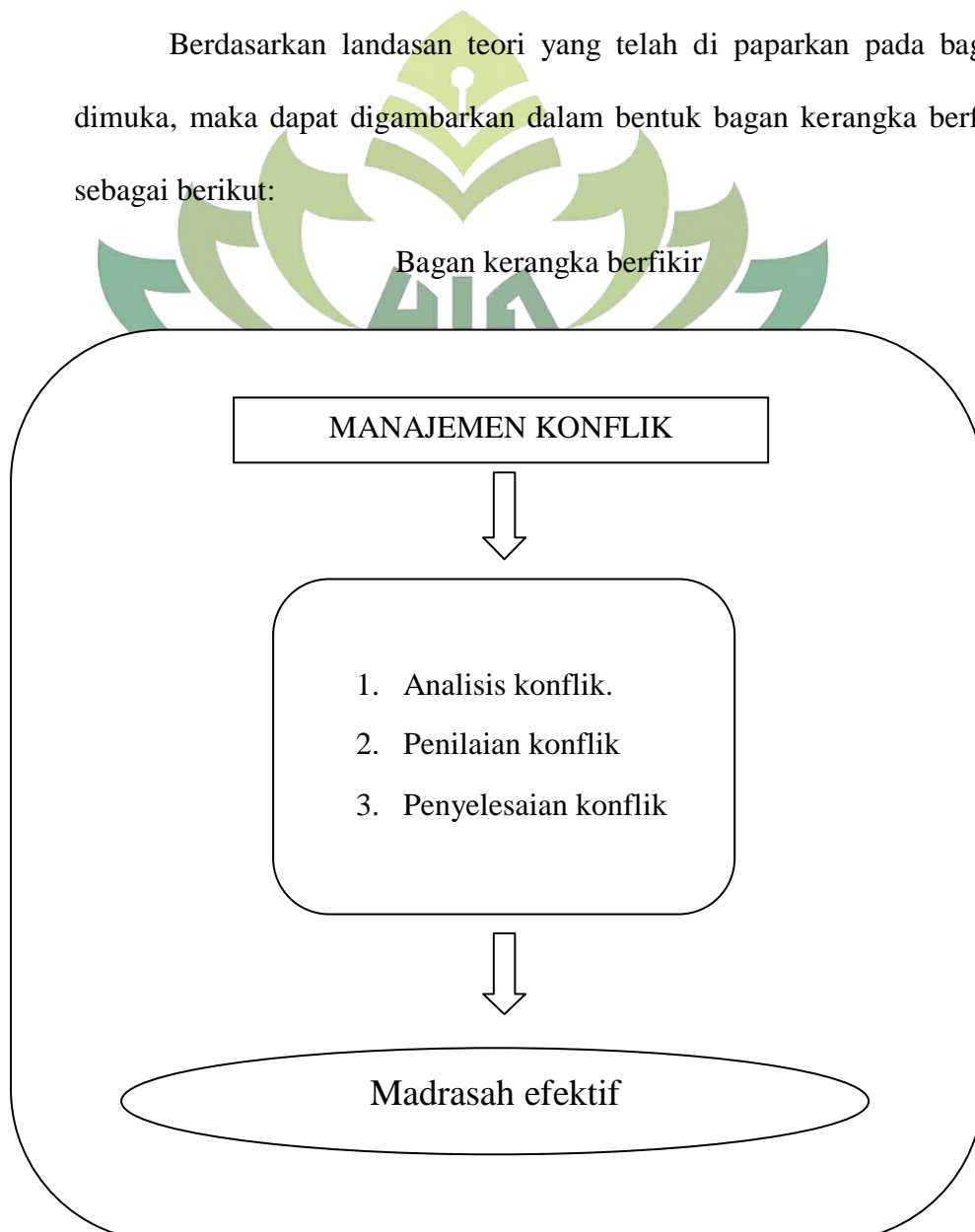
Kerangka berfikir adalah merupakan suatu konsep yang digunakan untuk memberikan penjelasan terhadap konsep teoritis, hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam penulisan penelitian ini. Manajemen konflik adalah mengelola konflik yang bersifat negatif dan destruktif menjadi positif, konstruktif, kompetitif, dan produktif.

Adapun manajemen konflik yang dimaksud penulis di sini adalah suatu pengelolaan yang mengikuti langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala madrasah di Madrasa Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung, dalam kegiatan manajemen konflik. Kepala Madrasah dalam mengimplementasi manajemen konflik menuju madrasah efektif dikatakan baik apabila terpenuhi indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah mengidentifikasi gejala konflik.
2. Kepala Madrasah memahami bagaimana mengetahui gejala konflik.
3. Kepala Madrasah memahami gejala konflik.
4. Kepala Madrasah memahami bagaimana cara mengetahui sumber-sumber konflik.
5. Kepala Madrasah mengetahui penyebab konflik.
6. Kepala Madrasah mengelompokkan sumber-sumber konflik

7. Kepala Madrasah mengelompokkan konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional.
8. Kepala Madrasah memahami konflik yang termasuk penting dan mendesak untuk diselesaikan.
9. Kepala Madrasah mengetahui pendekatan yang digunakan dalam penyelesaian konflik.
10. Kepala Madrasah mengevaluasi untuk mengoreksi ataupun pemantapan pada langkah-langkah sebelumnya.

Berdasarkan landasan teori yang telah di paparkan pada bagian dimuka, maka dapat digambarkan dalam bentuk bagan kerangka berfikir sebagai berikut:



Pada bagan diatas dapat kita pahami bahwa dari kegiatan manajemen konflik yang meliputi analisis konflik, penilaian konflik dan pemecahan konflik, yang berjalan dengan baik akan berdampak pada terwujudnya suatu madrasah yang efektif.





### **BAB III**

#### **DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN**

##### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

###### **1. Sejarah Singkat Mts Negeri 2 Bandar Lampung**

Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung didirikan pada tahun 1979. Pada saat itu MTs Negeri 2 Bandar Lampung masih menumpang di gedung Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Tanjungkarang, Lampung. Dan pada tahun pelajaran 1985/1986 resmi pindah dan menempati gedung sendiri di atas tanah seluas 20.000 m<sup>2</sup> (2 hektar). Gedung MTs Negeri 2 Bandar Lampung tersebut beralamat di Jl. P. Pisang No. 20 Kelurahan Korpri Raya Kecamatan Sukarame Kota Bandar Lampung Telp (0721)780 135.

Sejak berdiri hingga sekarang, MTs Negeri 2 Bandar Lampung telah dipimpin oleh Kepala Madrasah selama beberapa kali. Secara berturut-turut berikut nama Kepala Madrasah dan masa tugasnya:

**Tabel 3**  
**Daftar Nama dan Periode Masa Jabatan Kepala Madrasah di**  
**MTs Negeri 2 Bandar Lampung**

| <b>No</b> | <b>Nama Kepala Madrasah</b> | <b>Masa Jabatan</b> |
|-----------|-----------------------------|---------------------|
| 1         | Khusairi M, BA              | 1978 – 1984         |
| 2         | Sumardi Alwi, BA            | 1984 – 1989         |

|   |                          |                 |
|---|--------------------------|-----------------|
| 3 | Madin, BA                | 1989 – 1995     |
| 4 | Drs. M. Nadjmi           | 1995 – 2001     |
| 5 | Drs. Sartio              | 2001 – 2003     |
| 6 | Drs. Jamsari             | 2003 – 2005     |
| 7 | Drs. H.Ridwan Hawari, MM | 2005 – 2015     |
| 8 | H. Nurhadi, S.Ag, M.Pd.I | 2015 – 2017     |
| 9 | Tarmadi,S.Pd.M.Pd        | 2017 - Sekarang |

*Sumber: Dokumentasi Tata Usaha MTs N 2 Bandar Lampung TP.2017/2018*

## **2. Visi dan Misi MTs Negeri 2 Bandar Lampung**

Pendidikan merupakan usaha utama dan mulia untuk transformasi ilmu pengetahuan bagi generasi muda penerus cita-cita bangsa Indonesia. Agar usaha transformasi tersebut berjalan dengan baik perlu disiapkan tenaga pendidik yang berkualitas sesuai dengan falsafah bangsa Indonesia yang mayoritas beragama Islam. Untuk mencapai hal tersebut Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung bergerak dalam pengelolaan pendidikan dan dakwah yang memiliki Visi, Misi, Tujuan dan strategi yang sama dengan cita-cita tersebut di atas. Adapun Visi, Misi, Tujuan dan Strategi yang dicanangkan MTs Negeri 2 Bandar Lampung adalah:

a. Visi

Menjadi Madrasah Unggul yang Islami dan Berkualitas.

b. Misi

- 1) Membangun Madrasah yang Memiliki Kompetensi Unggul dan Akhlaqul Karimah.
- 2) Membina dan Mengembangkn Potensi Akademik dan Non Akademik Siswa.
- 3) Membangun Kepercayaan dan Kemitraan dengan Masyarakat.

c. Tujuan

- 1) Menyiapkan lulusan yang Sholeh dan cerdas serta memiliki optimisme menatap masa depan.
- 2) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam berbahasa Arab dan Inggris secara aktif.
- 3) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam menyelesaikan berbagai soal Matematika.
- 4) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam menghafal Al-Qur'an (tahfizul Qur'an) terutama Juz 30.
- 5) Menghasilkann peserta didik yang memiliki akhlaqul karimah.
- 6) Memberikan Dasar-Dasar Keterampilan kemandirian dan kepemimpinan.

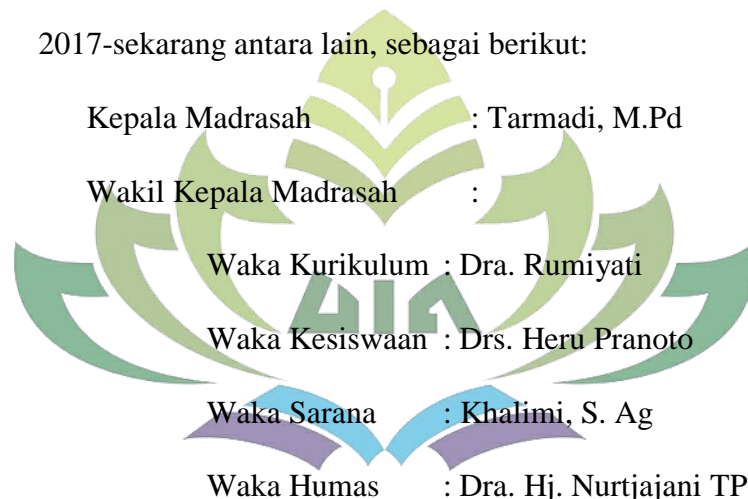
d. Strategi

- 1) Membangun profesionalisme dengan pendidikan dan pelatihan.

- 2) Memberdayakan setiap potensi dengan spirit ibadah.
- 3) Menerapkan pola manajemen yang transparan dan akuntabel dengan sentuhan budaya dan agama.
- 4) Melejitkan setiap potensi dengan kreativitas dan inovasi.
- 5) Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan nikmat dengan ruh ukhuwwah.

### 3. Struktur Organisasi Madrasah

Susunan Sstruktur organisasi MTs Negeri 2 Bandar Lampung periode 2017-sekarang antara lain, sebagai berikut:

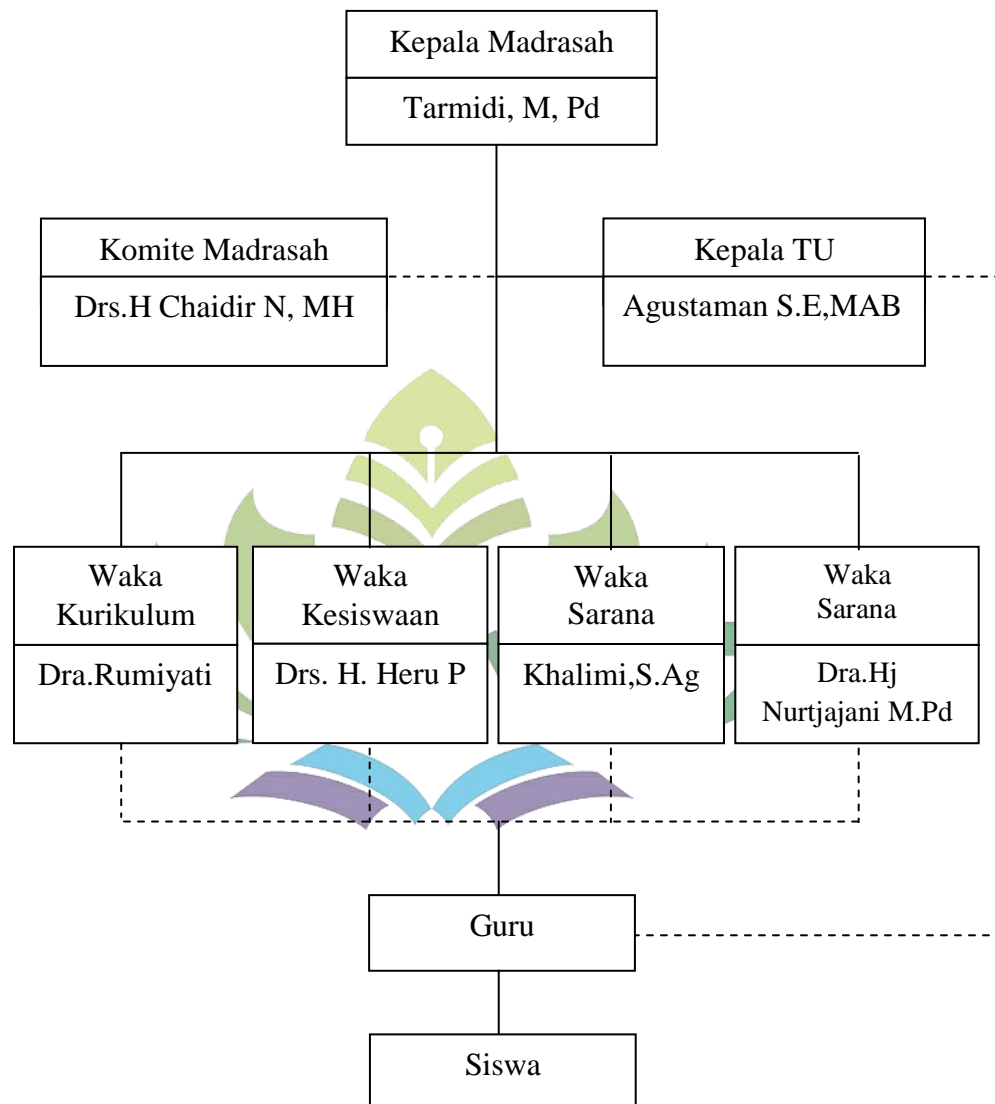


Kepala TU : Agustaman Hamdan. S.E., MAB

Komite Madrasah : Drs. H. Chaidir Nasution. MH

Masing-masing pengurus bekerja sesuai dengan kewenangan atau tugas yang dimiliki.

### Struktur MTs Negeri 2 Bandar Lampung



**Garis Komando** —————

**Garis Kordinasi** - - - - -

#### 4. Keadaan Guru

Dalam proses pembelajaran, guru merupakan elemen pendidikan yang paling penting dalam menentukan pencapaian perubahan perilaku siswa. Dengan demikian, guru hendaknya dapat berkomitmen terhadap tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik.

. Berdasarkan dokumen data guru Saat ini MTs Negeri 2 Bandar Lampung memiliki 89 guru, dengan jenjang tingkat S1 sebanyak 60 dan S2 sebanyak 29. Berikut nama-nama guru di MTs Negeri 2 Bandar Lampung:

**Tabel 4**  
**Data Keadaan Guru di MTs Negeri 2 Bandar Lampung**

| No | Nama Guru                        | Pendidikan        | Status | Mata Pelajaran   |
|----|----------------------------------|-------------------|--------|------------------|
| 1  | Tarmadi, M.Pd                    | Unila             | PNS    | Bhs.Ingggris     |
| 2  | H. Lukman Hakim, S.Pd,<br>MM     | UNILA/UB<br>L     | PNS    | IPA Fisika       |
| 3  | Drs. H.Heru Pranoto              | Olah Raga<br>IKIP | PNS    | Penjaskes        |
| 4  | Dra. Rumiya                      | Tarbiyah<br>IAIN  | PNS    | Aqidah<br>Akhlaq |
| 5  | Dra. Hj.<br>NurtjahjaniTP,M.Pd.I | Tarbiyah<br>IAIN  | PNS    | Fiqih            |



|    |                                 |                  |     |                     |
|----|---------------------------------|------------------|-----|---------------------|
| 6  | Tina Marlinda, S.Ag, M.Pd.I     | Tarbiyah<br>IAIN | PNS | Bahasa Arab         |
| 7  | Hj. Hasnawati, S.Pd.I           | Tarbiyah<br>IAIN | PNS | PAI                 |
| 8  | Hj. Rodhiyatun, S.Pd.I          | Tarbiyah<br>IAIN | PNS | Bahasa Arab         |
| 9  | Drs. H. Sueb                    | Tarbiyah<br>IAIN | PNS | Aqidah<br>Akhlaq    |
| 10 | Dra. Reny Pujilestari           | Biologi<br>UNILA | PNS | IPA Biologi         |
| 11 | Drs. H. Istumudi                | Tarbiyah<br>IAIN | PNS | SKI                 |
| 12 | Dra. Hj. Pinariam               | Tarbiyah<br>IAIN | PNS | Qur'an Hadits       |
| 13 | Rahmawati, S.Ag, MM.Pd          | IAIN/USBR<br>J   | PNS | Aqidah<br>Akhlaq    |
| 14 | Dra. Yuniarti                   | UT.Siswa         | PNS | Kertakes            |
| 15 | Hj. Asmaningsih,<br>S.Ag,M.Pd.I | Tarbiyah<br>IAIN | PNS | Kertakes            |
| 16 | Hj.Rubiyatun S,Pd               | IPS STKIP        | PNS | IPS<br>Sej.Nasional |
| 17 | Tri Widyawati, S.Pd             | STKIP            | PNS | Bahasa<br>Indonesia |

|    |                              |               |     |                  |
|----|------------------------------|---------------|-----|------------------|
| 18 | Yusmarni, S.Pd               | STKIP         | PNS | Bahasa Inggris   |
| 19 | Dra. Hj. Sumarni             | IPS IAIN      | PNS | IPS Sej.Nasional |
| 20 | Siti Maesaroh, S.Ag          | Tarbiyah IAIN | PNS | Bahasa Arab      |
| 21 | Erni Hermala, S.Pd           | IPS UNILA     | PNS | IPS.Sej.Nasional |
| 22 | Dra. Hj. Yusriah             | Tarbiyah IAIN | PNS | Bahasa Inggris   |
| 23 | Dewi Choiriyah, S.Pd         | IPS UNILA     | PNS | IPS Sej.Nasional |
| 24 | Yuli Ismayawati, S.Pd        | UN.Muh        | PNS | Matematika       |
| 25 | Yenni Widiawati, M.Pd, MM.Pd | STKIP         | PNS | Bahasa Indonesia |
| 26 | Drs. Uyung Helmansyah        | FKIP UNILA    | PNS | Biologi          |
| 27 | Rini Sukismi, S.Pd, MM       | USBRJ         | PNS | BP/BK            |
| 28 | Isnaini Ramadhona, MM        | USBRJ         | PNS | Bhs Inggris      |
| 29 | Rumaini, S.Ag                | PAI STIT      | PNS | SKI              |
| 30 | Ambarwati, M.Sc              | UNILA         | PNS | Biologi          |
| 31 | Ridha Wuryani, S.Pd, MM.Pd   | USBRJ         | PNS | Matematika       |

|    |                        |                  |     |                     |
|----|------------------------|------------------|-----|---------------------|
| 32 | Siti Sunarsih, S.Pd    | UNILA            | PNS | Biologi             |
| 33 | Siti Insiyah, M.Pd     | UNILA            | PNS | Matematika          |
| 34 | Dra. Sisom             | UNILA            | PNS | PPKn                |
| 35 | Hergani, S.Pd          | UNILA            | PNS | Matemataika         |
| 36 | Setiawan, S.Pd.I       | UML              | PNS | Matematika          |
| 37 | Eka Yusneri, S.Pd.I    | UML              | PNS | Bahasa<br>Lampung   |
| 38 | Sunarto, M.Ed          | AUSTRALI<br>A    | PNS | Bahasa<br>Inggris   |
| 39 | Erita Fifawati, S.Pd.I | Tarbiyah<br>IAIN | PNS | Bahasa<br>Indonesia |
| 40 | Evi Linawati S.Ag,M.Pd | USBRJ            | PNS | Aqidah<br>Akhlaq    |
| 41 | Hj. Asnah Yusfit, S.Pd | STKIP            | PNS | Matematika          |
| 42 | Kasumawati, S.Pd       | UNILA            | PNS | IPA                 |
| 43 | Juanda, S.Pd, M.Pd.I   | UM<br>Pelembang  | PNS | IPS                 |
| 44 | Yenni S.Pd             | UNILA            | PNS | Bahasa<br>Indonesia |
| 45 | Sari Kaldi, S.Ag       | IAIN             | PNS | Aqidah<br>Akhlaq    |

|    |                             |                   |     |                     |
|----|-----------------------------|-------------------|-----|---------------------|
| 46 | Drs. Agus Harwanto, M.Ed    | IPA Fisika<br>USM | PNS | Fisika              |
| 47 | Dra.H.Sumarni               | IPS STKIP         | PNS | IPS Sejarah         |
| 48 | H.Mahmud, S.Pd.I,M.Pd       | IAIN              | PNS | PAI                 |
| 49 | Hajir Maimuri Karim,S.Pd    | UNILA             | PNS | PPKN                |
| 50 | Nurwaton, S.Pd              | STKIP             | PNS | BP                  |
| 51 | Nihayaturrahmah, S.Pd       | UNJ               | PNS | Bahasa<br>Indonesia |
| 52 | Erlinayani, S.Pd            | UNILA             | PNS | Bhs.<br>Indonesia   |
| 53 | Khalimi, S.Ag               | Tarbiyah<br>IAIN  | PNS | Bhs. Arab           |
| 54 | Yuzi Fahrizal, S.Ag, M.Pd.I | Tarbiyah<br>IAIN  | PNS | BPI/Bahasa<br>Arab  |
| 55 | Tri Noviana, S.Pd.I         | IAIN              | PNS | PAI                 |
| 56 | Ferawati, S.Pd              | STKIP             | PNS | BP                  |
| 57 | Yenni Mariska, S..Pd        | UNILA             | PNS | PKN                 |
| 58 | Nusirwan, S.Ag              | Tarbiyah<br>IAIN  | PNS | OlahRaga            |
| 59 | Prapti Winarti, S.Ag        | Tarbiyah<br>IAIN  | PNS | IPS Geografi        |

|    |                                   |                  |     |                   |
|----|-----------------------------------|------------------|-----|-------------------|
| 60 | Yulianti, S.Pd                    | STKIP            | PNS | Bahasa Indonesia  |
| 61 | Aminah, S.Ag                      | IAIN             | PNS | PAI               |
| 62 | Hendri Setiabudi Sukma,<br>M.Pd.I | IAIN             | PNS | Bahasa Arab       |
| 63 | Cecilia, S.Pd                     | STKIP            | PNS | B. Lampung        |
| 64 | Desnilawati, S.Si                 | UNILA            | PNS | Matematika        |
| 65 | Siska Maylanasari, S.Pd           | UNILA            | PNS | BP                |
| 66 | Refiana, S.Pd.I                   | IAIN             | PNS | PAI               |
| 67 | Eva Suryani, S.Pd                 | STKIP            | PNS | B.InggRIS         |
| 68 | Eva Syamaria, S.Pd                | STKIP            | PNS | Bahasa Indonesia  |
| 69 | Nur Hayati, S.Pd.I                | STAIN<br>METRO   | PNS | SKI               |
| 70 | Pirawati, S.Pd.I                  | IAIN             | PNS | PKN               |
| 71 | Rahmawati Sa'adah, S.Pd           | STKIP            | PNS | Bahasa Lampung    |
| 72 | Siti Rahmawati, S.Pd.I            | STAIN            | PNS | PAI               |
| 73 | Nur Izzati, S.Pd.I                | Tarbiyah<br>IAIN | GTT | IPS Geografi      |
| 74 | Miftah Hudi, S.Pd                 | STO Metro        | GTT | Penjas&Tink<br>om |

|    |                             |                             |     |                   |
|----|-----------------------------|-----------------------------|-----|-------------------|
| 75 | Nelliwati, S.Pd, I          | Tarbiyah<br>IAIN            | GTT | BPI/ Tahsin       |
| 76 | Kasnidar, S.Pd.I            | Tarbiyah<br>IAIN            | GTT | BPI/Tahsin        |
| 77 | Khairunnufus, S.Ag          | Tarbiyah<br>IAIN            | GTT | BPI/ Tahsin       |
| 78 | Hj.Balqis Prihartina,S.Pd.I | Tarbiyah<br>IAIN            | GTT | Bahasa Arab       |
| 79 | Doni Sastrawan, S.Pd.I      | STIT Darul<br>Fatah<br>IAIN | GTT | Tahfidz           |
| 80 | Rika Lusia, S. Pd. I        | IAIN                        | GTT | PAI               |
| 81 | Arsita Rini, S.S            | TEKNOKR<br>AT<br>IAIN       | GTT | Bahasa<br>Inggris |
| 82 | Rotnawati, S.Ag             | IAIN                        | GTT | PAI               |
| 83 | Wahyu Widodo, S.Pd          | UNILA                       | GTT | Matematika        |
| 84 | Suhirno, S.Pd.I             | STIT Darul<br>Fatah         | GTT | Tahfidz           |
| 85 | Ahmad Ali, S.Pd.I           | IAIN                        | GTT | BPI/Tahfizh       |
| 86 | Vita Nurul Hidayati         | STIT Darul<br>Fatah         | GTT | Tahfizh           |
| 87 | Daris Budiana               | STIT Darul<br>Fatah         | GTT | Tahfizh           |

|    |                        |       |     |             |
|----|------------------------|-------|-----|-------------|
| 88 | Ahmad Rohman,S.Pd.I    | IAIN  | GTT | BPI/Tahfizh |
| 89 | Tri ArumWulandari,S.Pd | UNILA | GTT | Seni Budaya |

*Sumber : Dokumen Administrasi Pendidikan MTs N 2 Bandar Lampung TP 2018/2019*

## 5. Data Keadaan Siswa

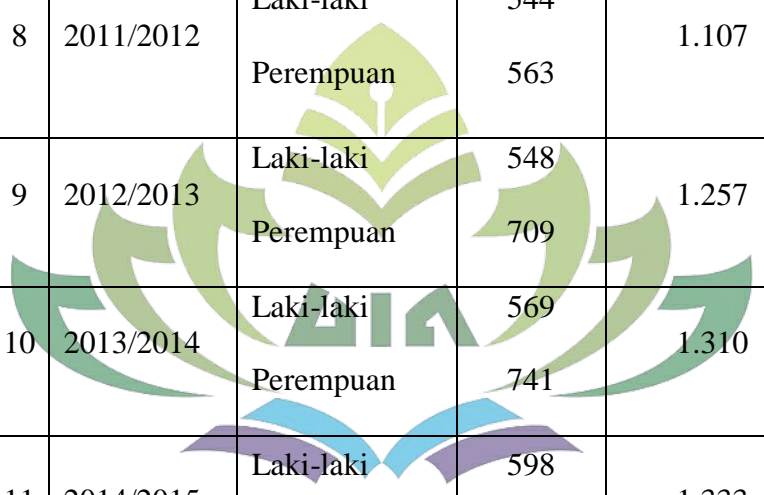
Berdasarkan data siswa pertahun di MTs Negeri 2 Bandar Lampung terus meningkat dari tiap tahun ajaran baru. Tahun 2017/ 2018 MTs Negeri 2 Bandar Lampung memiliki jumlah siswa keseluruhan sebanyak 1258 dengan jumlah rombel 34.

**Tabel 5**

### Data Peserta Didik MTs Negeri 2 Bandar Lampung Pertahun

| No | Tahun     | Jenis Kelamin | Jumlah | Jumlah Total | Jumlah Rombel |
|----|-----------|---------------|--------|--------------|---------------|
| 1  | 2004/2005 | Laki-laki     | 439    | 897          | 23            |
|    |           | Perempuan     | 458    |              |               |
| 2  | 2005/2006 | Laki-laki     | 439    | 888          | 23            |
|    |           | Perempuan     | 449    |              |               |
| 3  | 2006/2007 | Laki-laki     | 424    | 871          | 22            |
|    |           | Perempuan     | 447    |              |               |
| 4  | 2007/2008 | Laki-laki     | 448    | 961          | 24            |
|    |           | Perempuan     | 513    |              |               |





|    |           |                        |            |       |    |
|----|-----------|------------------------|------------|-------|----|
| 5  | 2008/2009 | Laki-laki<br>Perempuan | 447<br>513 | 960   | 24 |
| 6  | 2009/2010 | Laki-laki<br>Perempuan | 472<br>566 | 1038  | 26 |
| 7  | 2010/2011 | Laki-laki<br>Perempuan | 436<br>557 | 993   | 25 |
| 8  | 2011/2012 | Laki-laki<br>Perempuan | 544<br>563 | 1.107 | 28 |
| 9  | 2012/2013 | Laki-laki<br>Perempuan | 548<br>709 | 1.257 | 32 |
| 10 | 2013/2014 | Laki-laki<br>Perempuan | 569<br>741 | 1.310 | 33 |
| 11 | 2014/2015 | Laki-laki<br>Perempuan | 598<br>735 | 1.333 | 33 |
| 12 | 2015/2016 | Laki-laki<br>Perempuan | 560<br>638 | 1.185 | 32 |
| 13 | 2016/2017 | Laki-laki<br>Perempuan | 582<br>668 | 1.250 | 34 |
| 14 | 2017/2018 | Laki-laki<br>Perempuan | 578<br>736 | 1.314 | 34 |

|    |           |           |     |       |    |
|----|-----------|-----------|-----|-------|----|
| 15 | 2018/2019 | Laki-laki | 518 | 1.258 | 34 |
|    |           | Perempuan | 700 |       |    |

*Sumber Dokumen Tata Usaha di MTs N 2 Bandar Lampung*

## 6. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang dimiliki MTs Negeri 2 Bandar Lampung cukup baik, lengkap dan memadai. MTs Negeri 2 Bandar Lampung memiliki ruang kelas yang mampu menampung jumlah siswa-siswi dalam satu kelasnya dengan kondisi yang baik. Terdapat pula fasilitas yang kondisinya baik/ rusak ringan antara lain wc.

**Tabel 6**  
**Data Keadaan Ruangan MTs Negeri 2 Bandar Lampung**

| No | Nama Ruangan          | Jumlah | Luas                | Ket. Kondisi |
|----|-----------------------|--------|---------------------|--------------|
| 1  | Ruang Kepala Madrasah | 1      | 63 m <sup>2</sup>   | Baik         |
| 2  | Ruang Kepala TU       | 1      | 50 m <sup>2</sup>   | Baik         |
| 3  | Ruang Kelas           | 34     | 1456 m <sup>2</sup> | Baik         |
| 4  | Ruang TU              | 3      | 96 m <sup>2</sup>   | Baik         |
| 5  | Ruang Guru            | 2      | 260 m <sup>2</sup>  | Baik         |
| 6  | Lab IPA               | 1      | 96 m <sup>2</sup>   | Baik         |
| 7  | Lab Bahasa/           | 1      | 96 m <sup>2</sup>   | Baik         |

|    |                                 |   |                    |                 |
|----|---------------------------------|---|--------------------|-----------------|
|    | Pengembang Kurikulum            |   |                    |                 |
| 8  | Lab Komputer                    | 1 | 200 m <sup>2</sup> | Baik            |
| 9  | Ruang Keterampilan/<br>Kesenian | 1 | 64 m <sup>2</sup>  | Baik            |
| 10 | Ruang UKS                       | 1 | 35 m <sup>2</sup>  | Baik            |
| 11 | Masjid                          | 1 | 576 m <sup>2</sup> | Baik            |
| 12 | Ruang Perpustakaan              | 1 | 70 m <sup>2</sup>  | Baik            |
| 13 | Ruang Koperasi                  | 1 | 46 m <sup>2</sup>  | Baik            |
| 14 | Aula                            | 1 | 200 m <sup>2</sup> | Rusak<br>Ringan |
| 15 | Ruang PTD                       | 1 | 168 m <sup>2</sup> | Baik            |
| 16 | Ruang Audio Visual              | 1 | 56 m <sup>2</sup>  | Baik            |

Tabel 7

## Data Keadaan Fasilitas Pendukung MTs N 2 Bandar Lampung

| No | Nama Ruangan | Jumlah | Luas               | Ket. Kondisi         |
|----|--------------|--------|--------------------|----------------------|
| 1  | WC Kepala    | 1      | 6 m <sup>2</sup>   | Baik                 |
| 2  | WC Guru/TU   | 3      | 18 m <sup>2</sup>  | Baik/rusak<br>ringan |
| 3  | WC siswa     | 30     | 126 m <sup>2</sup> | Baik/                |

|   |  |   |                     |              |
|---|--|---|---------------------|--------------|
|   |  |   |                     | rusak ringan |
| 4 | Lapangan Voli                              | 2 | 150 m <sup>2</sup>  | Baik         |
| 5 | Lapangan futsal                            | 1 | 150 m <sup>2</sup>  | Baik         |
| 6 | Lapangan Tenis Meja                        | 2 | meja                | Baik         |
| 7 | Lapangan<br>Upacara/lapangan Sepak<br>bola | 1 | 5000 m <sup>2</sup> | Baik         |
| 8 | Lapangan Lompat Jauh                       | 1 | 50 m <sup>2</sup>   | Baik         |

*Sumber : Dokumen Tata Usaha MTs N 2 Bandar Lampung TP 2017/201*

## B. Deskripsi Data Penelitian

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan, data mengenai implementasi manajemen konflik menuju madrasah efektif di MTs Negeri 2 Bandar Lampung di deskripsikan sebagai berikut:

### 1. Wawancara dengan kepala madrasah

- a. Apakah Kepala Madrasah mengidentifikasi gejala konflik dengan jelas dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan kapala madrasah bahwa Kepala Madrasah mengidentifikasi gejala konflik dengan jelas. Misalnya adanya pihak- pihak yang saling bertentangan, adanya pihak-pihak yang berinteraksi saling berlawanan.

- b. Bagaimana Kepala Madrasah mengetahui gejala konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Kepala Madrasah bahwa Kepala Madrasah melakukan pengamatan dengan cara melihat langsung fakta di lapangan.

- c. Apakah Kepala Madrasah mengetahui mengapa gejala konflik muncul dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Kepala Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengetahui mengapa gejala konflik muncul. Misalnya gejala konflik muncul akibat dari dalam individu yang sedang konflik dan hubungan individu yang saling bertentangan

- d. Bagaimana cara Kepala Madrasah mengetahui sumber-sumber konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Kepala Madrasah bahwa untuk mengetahui sumber-sumber konflik dilakukan dengan cara mendengarkan keluhan-keluhan dari pihak yang sedang konflik, meminta keterangan dari orang-orang yang mengetahui proses terjadinya konflik

- e. Apa Kepala Madrasah mengetahui penyebab konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Kepala Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengetahui penyebab konflik

- f. Apakah Kepala Madrasah mengelompokkan sumber-sumber konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Kepala Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengelompokkan sumber-sumber konflik misalnya kelompok tanggung jawab pekerjaan, fasilitas yang digunakan dalam mengajar.

- g. Apakah Kepala Madrasah mengelompokkan konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Kepala Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengelompokkan konflik yang mengkritisi persoalan-persoalan misalnya mengkritisi persoalan persoalan serta memberi solusi dan mengkritisi persoalan tanpa solusi

- h. Apakah Kepala Madrasah mengetahui konflik termasuk penting dan mendesak untuk diselesaikan dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Kepala Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengetahui konflik penting dan mendesak untuk segera diselesaikan misalnya suasana kerja menjadi tegang, pekerjaan terhambat yang berdampak pada ketertundaan pencapaian target

- i. Apa pendekatan yang digunakan Kepala Madrasah dalam penyelesaian konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Kepala Madrasah bahwa Kepala Madrasah dalam menyelesaikan konflik menggunakan pendekatan musyawarah

- j. Apakah Kepala Madrasah mengevaluasi penyelesaian konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Kepala Madrasah bahwa Kepala Madrasah melakukan evaluasi pada setiap kegiatan termasuk dalam penyelesaian konflik agar menjadi kritik yang menunjang dalam penyelesaian konflik mendatang.<sup>1</sup>

2. Wawancara dengan guru MTs Negeri 2 Bandar Lampung.

- a. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengidentifikasi gejala konflik dengan jelas dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengidentifikasi gejala konflik dengan jelas. Misalnya adanya pihak- pihak yang saling berlawanan dan bertentangan dalam berinteraksi, adanya friksi antar pribadi

- b. Menurut anda, bagaimana Kepala Madrasah mengetahui gejala konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah dalam mengetahui gejala konflik dengan cara melakukan pengamatan dengan melihat langsung fakta di lapangan

---

<sup>1</sup> Tarmadi, M.Pd. kepala MTs Negeri 2 Bandar Lampung, 15 Mei 2019



- c. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengetahui mengapa gejala konflik muncul dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah memahami/mengetahui mengapa gejala konflik muncul. Misalnya gejala konflik muncul akibat dari dalam individu yang sedang konflik dan hubungan antar pribadi.

- d. Menurut ada, bagaimana cara Kepala Madrasah mengetahui sumber-sumber konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa cara yang dilakukan Kepala Madrasah untuk mengetahui asal muasal konflik atau sumber-sumber konflik adalah mendengarkan cerita orang-orang yang sedang konflik dan tidak jarang juga meminta keterangan dari orang-orang yang mengetahui proses terjadinya konflik

- e. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengetahui penyebab konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengetahui penyebab konflik

- f. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengelompokkan sumber-sumber konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengelompokkan sumber-sumber konflik misalnya kelompok tanggung jawab pekerjaan, fasilitas yang digunakan dalam mengajar

- g. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengelompokkan konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengelompokkan konflik yang bersifat fungsional yakni mengkritisi persoalan-persoalan yang memberi solusi dan bersifat disfungsional yakni mengkritisi persoalan-persoalan yang tidak memberi solusi.

- h. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengetahui konflik termasuk penting dan mendesak untuk diselesaikan dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengetahui konflik penting dan mendesak untuk segera diselesaikan misalnya suasana menjadi sangat tegang, pekerjaan terhambat yang berdampak pada ketertundaan pencapaian target.

- i. Menurut anda, apa pendekatan yang digunakan Kepala Madrasah dalam penyelesaian konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah dalam menyelesaikan konflik menggunakan pendekatan musyawarah.

- j. Apakah Kepala Madrasah mengevaluasi penyelesaian konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah melakukan evaluasi pada setiap kegiatan termasuk dalam penyelesaian konflik untuk mengoreksi, mengkritisi dan menilai sejauh mana keberhasilan yang dicapai melalui langkah-langkah dalam penyelesaian konflik, dan untuk pemantapan ke depan.<sup>2</sup>

3. Wawancara dengan guru MTs Negeri 2 Bandar Lampung.

- a. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengidentifikasi gejala konflik dengan jelas dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengidentifikasi gejala konflik dengan jelas. Misalnya adanya pihak- pihak yang saling berlawanan dan bertentangan dalam berinteraksi, adanya friksi antar pribadi, dan adanya permusuhan.

- b. Menurut anda, bagaimana Kepala Madrasah mengetahui gejala konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

---

<sup>2</sup> Dra. Rumiati, Guru Akidah Ahlak MTs Negeri 2 Bandar Lampung, 17 mei 2019.

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengetahui gejala konflik dengan cara melakukan pengamatan dengan melihat langsung fakta di lapangan.

- c. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengetahui mengapa gejala konflik muncul dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah memahami/mengetahui mengapa gejala konflik muncul. Misalnya gejala konflik muncul akibat dari dalam individu yang sedang konflik dan hubungan antar individu

- d. Menurut anda, bagaimana cara Kepala Madrasah mengetahui sumber-sumber konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa cara yang dilakukan Kepala Madrasah guna mengetahui asal muasal konflik atau sumber-sumber konflik adalah mendengarkan carita orang yang sedang konflik dan meminta keterangan dari orang-orang yang mengetahui proses terjadinya konflik.

- e. Menurut anda, apakah kepala madrasah mengetahui penyebab konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengetahui penyebab konflik.

- f. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengelompokkan sumber-sumber konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengelompokkan sumber-sumber konflik misalnya kelompok tanggung jawab pekerjaan, fasilitas yang digunakan dalam mengajar

- g. Menurut anda, apakah kepala madrasah mengelompokkan konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengelompokkan konflik yang mengkritisi persoalan-persoalan misalnya memberi solusi dan mengkritisi hanya memperkeruh keadaan.

- h. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengetahui konflik termasuk penting dan mendesak untuk diselesaikan dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengetahui konflik penting dan mendesak untuk segera diselesaikan misalnya suasana kerja menjadi tegang, pekerjaan terhambat yang berdampak pada ketertundaan pencapaian target

- i. Menurut anda, apa pendekatan yang digunakan Kepala Madrasah dalam penyelesaian konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah dalam menyelesaikan konflik menggunakan pendekatan sederhana yang sangat positif yaitu pendekatan musyawarah

- k. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengevaluasi penyelesaian konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan Guru Madrasah bahwa Kepala Madrasah melakukan evaluasi pada setiap kegiatan termasuk dalam penyelesaian konflik agar menjadi kritik yang menunjang dalam penyelesaian konflik mendatang.<sup>3</sup>

4. Wawancara dengan pegawai tata usaha MTss Negeri 2 Bandar Lampung.

- a. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengidentifikasi gejala konflik dengan jelas dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan salah satu staf tata usaha Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengidentifikasi gejala konflik dengan jelas. Misalnya adanya pihak- pihak yang saling berlawanan dan bertentangan dalam berinteraksi.

---

<sup>3</sup> Khalimi, S.Ag, Guru Bahasa Arab MTs Negeri 2 Bandar Lampung, 17 mei 2019.

- b. Menurut anda, bagaimana Kepala Madrasah mengetahui gejala konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan salah satu staf tata usaha Madrasah bahwa cara yang dilakukan Kepala Madrasah untuk mengetahui gejala konflik adalah melakukan pengamatan langsung fakta di lapangan

- c. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengetahui mengapa gejala konflik muncul dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan salah satu staf tata usaha Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengetahui mengapa gejala konflik muncul. Misalnya gejala konflik muncul akibat dari dalam individu yang mengalami konflik dan hubungan individu yang tidak baik

- d. Menurut anda, bagaimana cara Kepala Madrasah mengetahui sumber-sumber konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan salah satu staf tata usaha Madrasah bahwa cara yang digunakan Kepala Madrasah untuk mengetahui sumber-sumber konflik adalah mendengarkan cerita, keluhan dari pihak-pihak yang sedang konflik, meminta keterangan dari orang-orang yang mengetahui proses terjadinya konflik.

- e. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengetahui penyebab konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?



Menurut keterangan salah satu staf tata usaha Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengetahui penyebab konflik

- f. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengelompokkan sumber-sumber konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan salah satu staf tata usaha Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengelompokkan sumber-sumber konflik misalnya tanggung jawab pekerjaan, fasilitas mengajar.

- g. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengelompokkan konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan salah satu staf tata usaha Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengelompokkan konflik yang bersifat fungsional misalnya konflik yang mengkritisi persoalan-persoalan kemudian member solusi, dan mengelompokkan konflik yang bersifat disfungsional misalnya yang mengkritisi persoalan-persoalan kemudian tidak memberi solusi.

- h. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengetahui konflik termasuk penting dan mendesak untuk diselesaikan dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan salah satu staf tata usaha Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengetahui konflik penting dan mendesak untuk

diselesaikan misalnya suasana kerja menjadi tegang, pekerjaan terhambat yang berdampak pada pencapaian target terhambat.

- i. Menurut anda, apa pendekatan yang digunakan Kepala Madrasah dalam penyelesaian konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan salah satu staf tata usaha Madrasah bahwa Pendekatan yang digunakan Kepala Madrasah pendekatan musyawarah, diskusi.

- j. Menurut anda, apakah Kepala Madrasah mengevaluasi penyelesaian konflik dalam manajemen konflik menuju madrasah efektif?

Menurut keterangan salah satu staf tata usaha Madrasah bahwa Kepala Madrasah mengevaluasi penyelesaian konflik mengkritisi dan pemantapan pada langkah-langkah mendatang.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Diana, Staf tata usaha MTs Negeri 2 Bandar Lampung, 18 mei 2019.

## **BAB IV**

### **ANALISIS PENELITIAN**

#### **A. Temuan Penelitian**

Berdasarkan deskripsi data dari hasil wawancara observasi dan dokumentasi, bahwa Implementasi Manajemen Konflik Menuju Madrasah Efektif di MTs Negeri 2 Bandar Lampung, langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

Kepala Madrasah dalam mengidentifikasi gejala konflik dilakukan dengan jelas misalnya adanya pihak yang saling bertentangan, adanya pihak-pihak yang berinteraksi saling berlawanan, adanya friksi antar pribadi, adanya permusuhan.

Selanjutnya untuk mengetahui gejala konflik kepala madrasah melakukan pengamatan secara langsung di lapangan dengan arti kata bahwa guna mendeteksi gejala konflik dilakukan pengamatan utuh di mana konflik terjadi.

Kemudian gejala konflik muncul akibat dari dalam individu yang sedang konflik, hubungan antar individu yang bertentangan dengan kata lain bahwa hubungan yang terjadi antara individu satu dengan yang lainnya tidak baik atau tidak terjadi keharmonisan dalam berinteraksi.

Selanjutnya Kepala Madrasah dalam mengetahui sumber-sumber konflik meminta keterangan dari orang-orang yang mengetahui proses terjadinya konflik, dan mendengarkan cerita, keluhan-keluhan dari pihak-

pihak yang sedang konflik. Kepala Madrasah juga mengetahui penyebab konflik.

Selanjutnya Kepala Madrasah mengelompokkan sumber-sumber konflik misalnya kelompok tanggungjawab pekerjaan, dan fasilitas yang digunakan dalam mengajar. Kepala Madrasah juga mengelompokkan konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional adalah konflik yang mengkritisi persoalan-persoalan yang kemudian memberikan solusi, sementara konflik disfungsional merupakan konflik yang selalu mengkritisi persoalan-persoalan yang tidak memberikan solusi sehingga dapat menghambat tercapainya tujuan yang telah dicanangkan.

Kemudian Kepala Madrasah memahami konflik termasuk penting untuk segera diselesaikan misalnya suasana kerja menjadi tegang, munculnya sikap apatis atau menghambat pekerjaan dengan demikian pekerjaan terhambat yang berdampak pada ketertundaan pencapaian tujuan yang telah ditargetkan. Dalam melakukan penyelesaian konflik kepala madrasah menggunakan pendekatan musyawarah.

Selanjutnya setelah penyelesaian konflik dilakukan kepala madrasah mengevaluasi pelaksanaan penyelesaian konflik (implementasi manajemen konflik menuju madrasah efektif) untuk memberikan kritik perbaikan penyelesaian mendatang.

## **B. Pembahasan**

Penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui kegiatan observasi,

wawancara, dan dokumentasi. Data yang diperoleh selama penelitian dianalisis dengan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan uji keabsahan data dilakukan dengan pengamatan dan triangulasi. Triangulasi yang di gunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber dan triangulasi tehnik.

Berdasarkan data Implementasi Manajjemen Konflik Menuju Madrasah Efektif di MTs Negeri 2 Bandar Lampung dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dapat di triangulasikan sebagai berikut:

1. Kepala Madrasah mengidentifikasi gejala konflik dengan jelas hal ini menurut keterangan kepala madrasah, selanjutnya menurut dua dewan guru dan satu pegawai staf tata usaha yang menyatakan kepala madrasah benar malakukan identifikasi gejala konflik dengan jelas. Hal ini sejalan dengan ungkapan wahyudi bahwa “tahap awal prosedur implementasi manajemen konflik berupa identifikasi gejala konflik dengan melihat gejala-gejala yang mengikutinya”<sup>1</sup>. Misalnya adanya pihak yang saling bertentangan, adanya pihak-pihak yang berinteraksi saling berlawanan. Selanjutnya berdasarkan analisis terhadap notulen rapat “benar adanya indikasi konflik dimana terjadi pertentangan dan berlawanan dalam interaksi antara satu pihak dan pihak lain”<sup>2</sup>. Berkaitan dengan itu Veitzal Riva’i menyatakan :

---

<sup>1</sup> Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi* (Alfabeta: Bandung, 2008) h. 111

<sup>2</sup> Notulen Rapat, Kenaikan Kelas, MTs Negeri 2 Bandar Lampung, 20 mei 2019

Suatu konflik muncul apabila dalam kenyataan menunjukkan timbulnya berbagai gejala sebagai berikut:

- a. Paling tidak ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok terlibat dalam interaksi yang berlawanan.
- b. Adanya saling pertentangan dalam mencapai tujuan dan/atau adanya suatu norma atau nilai-nilai yang saling berlawanan.
- c. Adanya interaksi yang ditandai dengan perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain untuk memperoleh kemenangan seperti status, tanggung jawab, pemenuhan kebutuhan, dan sebagainya.<sup>3</sup>

Gejala selanjutnya misalnya adanya permusuhan atau sakit hati antar kelompok, adanya friksi antar pribadi. Hal ini sejalan dengan ungkapan yang dinyatakan oleh Amri Darwis bahwa:

Adanya permusuhan atau sakit hati antar kelompok. Hal ini disebabkan karena adanya perlakuan dan sikap yang tidak adil dari pimpinan kepada bawahan, baik secara individual maupun secara kelompok. adanya friksi antar pribadi. hubungan antar guru seringkali berada dalam madrasah yang berbeda. Guru yang berada dalam madrasah lain biasanya akan dipengaruhi oleh kebiasaan madrasah lain sehingga ketika kembali kepada madrasah nya seringkali tanpa menyadari telah membawa gagasan atau kebiasaan madrasah lain. Dalam keadaan demikian maka akan mudah muncul konflik.<sup>4</sup>

Maka dari itu setiap pemimpin harus memberikan perlakuan dan sikap yang adil terhadap bawahannya untuk mencegah timbulnya suatu konflik dan selalu memberikan pengarahan serta memotivasi para bawahannya guna mencapai tujuan madrasah dalam rangka menuju madrasah yang efektif. Di dalam Al Quran masalah keadilan di tegaskan pada surat An-Nisaa' ayat 135 sebagai berikut:

---

280 <sup>3</sup> Veitzal Riva'I, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Raja Grafindo: Jakarta, 2010)h.

<sup>4</sup> Amri Darwis, *Manajemen Konflik*, (Suska Pres: Pekanbaru, 2009),h. 66

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلّٰهِ وَلَوْ عَلَىٰ  
 أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللّٰهُ أَوْلَىٰ  
 بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا وَإِنْ تَلَوْا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ  
 كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ۝ ١٣٥﴾

*Artinya: wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapak dan kaum kerabatmu. Jika ia kaya ataupun miskin, maka Allah lebih tau kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. Dan jika kamu memutar kebalikan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, maka sesungguhnya Allah maha mengetahui segala apa yang kamu kerjakan. (QS. Anisa': 135).<sup>5</sup>*

Dari ayat diatas dapat di pahami bahwasannya tidak hanya seorang pemimpin yang harus berlalu adil, akan tetapi semua umat manusia harus berlaku adil bahkan kepada dirinya sendiri. Ketidakadilan hanya akan mengakibatkan kerusakan serta akan menimbulkan konflik.

2. Kepala Madrasah memahami bagaimana cara mengetahui gejala konflik. Cara yang dilakukan kepala madrasah untuk mengetahui gejala konflik adalah melakukan pengamatan dengan melihat langsung fakta yang terjadi di lapangan. Hal ini menurut keterangan kepala madrasah, selanjutnya menurut dua guru madrasah dan satu staf tata usaha yang menyatakan kepala madrasah melakukan pengamatan dengan melihat langsung fakta di lapangan guna mengetahui gejala konflik.

<sup>5</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Diponegoro: Bandung, 2000), hlm. 79

3. Kepala Madrasah memahami gejala konflik. Dalam pertanyaan pada wawancara terhadap Kepala Madrasah bahwa kepala madrasah memahami mengapa gejala konflik muncul. Menurut keterangan berdasarkan wawancara kepala madrasah mengutarakan gejala konflik muncul akibat dari dalam individu yang sedang mengalami konflik, dan hubungan antar individu yang tidak baik. Selanjutnya menurut dua guru madrasah dan satu staf tata usaha yang menyatakan gejala konflik muncul akibat dari dalam individu, dan hubungan antar individu yang bertentangan dengan kata lain bahwa hubungan yang terjadi antara individu satu dengan yang lainnya tidak baik atau tidak terjadi keharmonisan dalam berinteraksi. Hal ini sejalan dengan pernyataan Amri Darwis “konflik yang muncul dapat terjadi akibat dari dalam individu, hubungan antar pribadi”.<sup>6</sup> Lebih lanjut Wahyudi menyatakan bahwa :

Konflik dalam diri individu, setiap individu mempunyai keinginan, cita-cita dan harapan-harapan, namun tidak semua keinginan dan cita-cita dapat dipenuhi sehingga menimbulkan kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Konflik antar individu dalam suatu organisasi, individu mempunyai perbedaan dalam hal kemampuan, kebutuhan, bakat, dapat menjadi sumber konflik apabila masing-masing mempertahankan kepentingan anggota ataupun kepentingan yang lebih sempit. Akan tetapi pertentangan dan perbedaan pendapat dapat menjadi kekuatan organisasi jika diarahkan dan dikelola secara baik.<sup>7</sup>

Seorang pemimpin atau kepala madrasah harus mampu memahami keinginan, cita-cita dan harapan-harapan yang diinginkan bawahannya

<sup>6</sup>Ibid. Amri Darwis, *Manajemen Konflik*, h. 62

<sup>7</sup> Ibid. wahyudi, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*, h.33



serta memahami bakat dan kemampuan yang dimiliki setiap individu sehingga pemimpin akan mampu mengerahkan sumber daya potensi yang dimiliki oleh setiap individu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta menciptakan iklim madrasah yang kondusif dalam rangka menuju madrasah yang efektif.

4. Kepala Madrasah memahami bagaimana cara mengetahui sumber-sumber konflik. Cara yang digunakan kepala madrasah untuk mengetahui sumber-sumber konflik dilakukan dengan meminta keterangan dari orang-orang yang mengetahui proses terjadinya konflik, dan mendengarkan cerita, keluhan-keluhan dari pihak-pihak yang sedang konflik.

Dengan demikian, meminta keterangan dari orang-orang yang mengetahui proses terjadinya konflik dapat memperlengkap informasi sumber konflik dengan jelas, karena jika hanya mendengarkan atau meminta keterangan atau keluhan dari pihak-pihak yang sedang konflik akan berdampak informasi yang tidak valid. Misalnya satu pihak yang sedang konflik mengatakan bahwa konflik bersumber dari peralatan yang terbatas sementara pihak yang lain mengatakan bersumber pada tanggung jawab pekerjaan.

Hal itu berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, selanjutnya menurut dua guru madrasah dan satu staf tata usaha yang menyatakan kepala madrasah guna mengetahui sumber-sumber konflik menggunakan cara mendengarkan keluhan-keluhan dari pihak yang

sedang mengalami konflik, dan meminta keterangan dari orang-orang yang mengetahui proses terjadinya konflik.

Sejalan dengan itu dinyatakan oleh Wahyudi bahwa “untuk mengetahui masalah (sumber-sumber) yang menimbulkan konflik dapat dilakukan dengan cara mendengar keluhan dari pihak-pihak yang sedang konflik, meminta keterangan dari orang-orang yang mengetahui proses terjadinya konflik”.<sup>8</sup>

5. Kepala Madrasah mengetahui penyebab konflik. Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah dan para guru, kepala madrasah mengetahui penyebab konflik.
6. Kepala Madrasah mengelompokkan sumber-sumber konflik. Berdasarkan wawancara kepala madrasah dan para guru serta tata usaha madrasah benar kepala madrasah mengelompokkan sumber-sumber konflik. Misalnya kelompok tanggungjawab pekerjaan, dan fasilitas yang digunakan dalam mengajar. Konflik muncul disebabkan berbagai macam persoalan, saling berkompetisi untuk mengalokasikan sumber daya madrasah yang terbatas atau dikarenakan perbedaan tujuan, nilai, atau persepsi dalam menerjemahkan program-program organisasi. Karena itu untuk mempermudah dalam pengelolaannya, perlu dilakukan pengelompokkan sumber-sumber konflik. Hal ini berkaitan dengan pendapat yang diungkapkan oleh Wahyudi :

---

<sup>8</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Alfabeta: Bandung, 2009) h. 57

Konflik muncul disebabkan berbagai macam persoalan, saling berkompetisi untuk mengalokasikan sumber daya organisasi (madrasah) yang terbatas atau dikarenakan perbedaan tujuan, nilai, atau persepsi dalam menerjemahkan program-program organisasi. Karena itu untuk mempermudah dalam pengelolaannya, perlu dilakukan pengelompokan sumber-sumber konflik.<sup>9</sup>

Kemampuan kepala madrasah dalam mengetahui sumber-sumber konflik di dalam manajemen konflik sangat penting, dimana jika kepala madrasah tidak mampu mengetahui sumber-sumber konflik yang muncul maka dalam penanganan konflik tersebut tidak dapat terselesaikan dengan baik atau bahkan dapat menimbulkan suatu konflik baru.

7. Kepala Madrasah mengelompokkan konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional. Berdasarkan keterangan dari hasil wawancara kepala madrasah dan para guru madrasah benar melakukan pengelompokan konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional. Konflik fungsional adalah konflik yang mengkritisi persoalan-persoalan yang kemudian memberikan solusi, sementara konflik disfungsional merupakan konflik yang selalu mengkritisi persoalan-persoalan yang tidak memberikan solusi sehingga dapat menghambat tercapainya tujuan yang telah dicanangkan. Selain mengelompokkan sumber-sumber konflik, kepala madrasah juga mengelompokkan konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional agar terjadi

---

<sup>9</sup> Ibid. Wahyudi, *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*, h. 111

pengelolaan konflik secara efektif. Sehubungan dengan itu Amri

Darwis menyatakan :

Konflik fungsional dapat dijelaskan sebagai perbedaan pemikiran, inisiatif atau pertentangan antar individu atau kelompok yang mengkritisi persoalan-persoalan yang menghambat pencapaian tujuan sampai ditemukan solusi sehingga dapat memperlancar aktivitas organisasi (madrasah). Sedangkan disfungsional adalah pertentangan, perselisihan, atau perbedaan persepsi antar individu atau kelompok dalam alokasi sumber daya organisasi (madrasah) atau perbedaan pemahaman dalam menerjemahkan program yang berlangsung dalam jangka lama sehingga mengganggu target organisasi (madrasah).<sup>10</sup>

Pada tahap ini jika kepala madrasah tidak mampu mengelompokkan antara konflik yang bersifat fungsional dan konflik yang bersifat disfungsional maka dalam penanganan konflik tidak akan berjalan dengan baik serta menghambat pencapaian tujuan madrasah. Lebih lanjut diutarakan oleh Winardi:

Konflik fungsional yaitu konflik yang berbentuk konstruktif konflik demikian menunjang tujuan-tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja. Konflik disfungsional yaitu konflik yang berbentuk destruktif. Konflik demikian menjadi kendala bagi pencapaian tujuan kelompok.<sup>11</sup>

Jika kepala madrasah mampu mengelompok konflik yang bersifat fungsional maupun disfungsional maka di dalam pengelolaan manajemen konflik mampu berjalan dengan efektif dan mewujudkan madrasah yang efektif.

8. Kepala Madrasah memahami konflik yang termasuk penting dan mendesak untuk segera diselesaikan. Tahap ini Berdasarkan

<sup>10</sup> Ibid. Amri Darwis, *Manajemen Konflik*, h. 102

<sup>11</sup> J. Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Kencana: Jakarta, 2008),h. 164

wawancara dengan kepala madrasah dan para guru bahwa kepala madrasah benar memahami konflik termasuk penting dan mendesak untuk segera diselesaikan. Misalnya suasana kerja menjadi tegang, munculnya sikap apatis atau menghambat pekerjaan dengan demikian pekerjaan terhambat yang berdampak pada ketertundaan pencapaian tujuan yang telah ditargetkan. Contoh di atas tidak ditemukan pada teori, berdasarkan pendapat Burhan Bungin “apabila peneliti gagal menemukan informasi yang cukup kuat untuk menjelaskan kembali informasi yang telah diperoleh, justru peneliti telah mendapat bukti bahwa derajat kepercayaan hasil penelitian peneliti sudah tinggi”.<sup>12</sup>

9. Kepala Madrasah mengetahui pendekatan yang digunakan dalam penyelesaian konflik. Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah dan para guru bahwa kepala madrasah benar mengetahui pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan musyawarah. Hal ini berkaitan dengan pendapat Wahyudi “resolusi (penyelesaian) konflik dengan cara musyawarah”.<sup>13</sup>

10. Kepala Madrasah mengevaluasi untuk mengoreksi ataupun pemantapan pada langkah-langkah sebelumnya. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah dan para Guru bahwa Kepala Madrasah benar melakukan evaluasi penyelesaian konflik untuk mengkritisi, mengoreksi, dan menilai sejauh mana keberhasilan yang

---

<sup>12</sup> Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif*, (Kencana: Jakarta, 2007), h. 258

<sup>13</sup> *Ibid.* Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, h. 114

dicapai melalui langkah-langkah dalam penyelesaian konflik. Hal ini relevan dengan pendapat Wahyudi yang menyatakan:

Evaluasi merupakan kegiatan penting dalam keseluruhan proses manajemen konflik. Dengan mengetahui pencapaian pelaksanaan manajemen konflik yang dilakukandan dampak yang ditimbulkan, maka kegiatan evaluasi merupakan langkah yang kritis (kritikal) karena sebagai landasan untuk melakukan koreksi atau pemantapan pada langkah-langkah sebelumnya.<sup>14</sup>

Evaluasi adalah tahap akhir dari serangkaian langkah-langkah manajemen konflik, dimana kepala madrasah meninjau kembali dan menilai apakah penanganan konflik yang dilakukannya berjalan dengan baik demi tercapainya tujuan madrasah serta untuk menuju madrasah yang efektif.




---

<sup>14</sup> Ibid. Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dala Organisasi Pembelajaran*, h. 60

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

Dari hasil penyajian data, analisa data, dan uji keabsahan data yang telah penulis paparkan dalam bab terdahulu maka penulis dapat menyimpulkan hasil penelitian tentang implementasi manajemen konflik menuju madrasah efektif di MTs Negeri 2 Bandar Lampung dilaksanakan sebagai berikut:

1. Kepala madrasah mengidentifikasi gejala konflik
2. Kepala madrasah memahami bagaimana mengetahui gejala konflik
3. Kepala madrasah memahami gejala konflik
4. Kepala madrasah memahami bagaimana cara mengetahui sumber-sumber konflik
5. Kepala madrasah mengetahui penyebab konflik
6. Kepala madrasah mengelompokkan sumber-sumber konflik
7. Kepala madrasah mengelompokkan konflik yang bersifat fungsional dan disfungsional.
8. Kepala madrasah memahami konflik yang termasuk penting dan mendesak untuk diselesaikan
9. Kepala madrasah mengetahui pendekatan yang digunakan dalam penyelesaian konflik
10. Kepala madrasah mengevaluasi untuk mengoreksi ataupun pemantapan pada langkah-langkah sebelumnya.

## B. REKOMENDASI

Berdasarkan dari hasil kesimpulan penelitian di atas, saran yang ingin penulis sampaikan melalui tulisan ini adalah:

1. Kepada Kepala MTs Negeri 2 Bandar Lampung untuk dapat terus melakukan pengelolaan konflik. Karena konflik akan selalu muncul pada setiap kondisi terjadinya interaksi di madrasah baik antara kepala madrasah dan guru, guru dan staf tata usaha, guru dan guru, maupun dengan pihak lain.
2. Kepada para guru MTs Negeri 2 Bandar Lampung untuk selalu bekerjasama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab agar tidak terjadi konflik yang bersifat disfungsional.
3. Dan kepada kita semua agar dapat mengelola konflik yang bersifat disfungsional menjadi fungsional, jikapun konflik harus terjadi, dan mengambil pelajaran dari setiap konflik yang terjadi guna dapat menyelesaikan konflik dengan baik.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002
- Aziz, Abdul Wahab, *Anatomi Organisasi Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2008
- Darwis, Amri, *Manajemen Konflik*, Pekanbaru: Suska Press, 2009
- Departemen Agama RI., *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Diponegoro: Bandung, 2000
- Effendi, Usman, *Asas-asas Manajemen*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2011
- E. Mulyasa., *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2015
- Hasibuan, Malayu, *Manajemen; Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Rineka, 2009
- <https://kbbi.web.id/manajemen.html>
- <http://id.m.wikipedia.org/wiki/madrasah>
- Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali Press, 2012
- Moleong, Lexy. J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000
- Mortimore, Himan. 1995, *Key Characteristic of Effective School: A Review of School Effectiveness Research*. London: OFSTE
- Rivai, Veithz Zainal, *Kepemimpinan dan Perlaku Organisasi edisi, 4* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009
- Sobri M. Sutikno, *Manajemen Pendidikan*. Lombok: Holistica, 2012
- Soetopo, Hendyat, *Perilaku Organisasi, teori dan praktek di bidang pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010
- Sudarwan, Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif Rancangan Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan*

*Penelitian Pemula Bidang Ilmu Sosial Pendidikan, dan Humaniora*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002

Sudarto, *Metodologi Penelitian Filsafat*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997

Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2006

Supardi, *Sekolah Efektif ; Konsep Dasar dan Praktiknya*, Jakarta: Rajawali Pres, 2013

Syadali, Ahmad, *Manajemen Sekolah/Sekolah Unggul*. Jakarta: Respository UPI, 2013

Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, Malang: ErlanggaM 2007

Terry, George R. *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013

Wahyudi. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, Bandung: Alfabeta, 2008

Winardi, *Manajemen Konflik: Konflik Perubahan dan Pengembangan*, Bandung: Mandar Maju, 2004

Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik; Teori, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Humanika, 2010





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**  
Alamat : Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmin Sukaramo I Bandar Lampung ☎ (0721) 703260

Noimor : B- *6178* /Un.16/DT/TL.01/05/2019      Bandar Lampung, *14* Mei 2019  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Mengadakan Penelitian

Kepada,  
Yth Kepala MTs. Negeri 2 Bandar Lampung  
Di  
Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah memperhatikan Judul Skripsi dan Out Line yang sudah disetujui oleh dosen Pembimbing Akademik (PA), maka dengan ini Mahasiswa/i Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung :

Nama : Agus Setiawan  
NPM : 1511030124  
Semester/T.A : VIII (delapan)/2018/2019  
Program Studi : MPI  
Judul Skripsi : Studi Manajemen Konflik Menuju Madrasah Efektif di MTs. Negeri 2 Bandar Lampung

akan mengadakan penelitian di MTs. Negeri 2 Bandar Lampung guna mengumpulkan data dan bahan-bahan penulisan skripsi yang bersangkutan, maka waktu yang diberikan mulai 13 Mei sampai dengan 13 Juni 2019.

Demikian, atas perkenan dan bantuannya diucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd.  
NIP. 19560810 198703 1 001

Tembusan :

- Wakil Dekan Bidang Akademik;
- Kajur/Kaprodi Jurusan masing masing
- Kasubag Akademik;
- Mahasiswa yang bersangkutan.



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BANDAR LAMPUNG**  
**MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2**

Jl. Pulau Pisang No. 20 Korpri Raya Sukarame Telp. (0721) 780135  
Website: mtsn2blampung.sch.id

Nomor : 388 /MTs.08.02/TL.01/05/2019  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Perihal : **Izin Penelitian**  
MN

15 Mei 2019

Yth.  
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Raden Intan Lampung  
di-  
Bandar Lampung

Assalamu'alaikum. Wr. Wb.

Memperhatikan surat Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung Nomor : B 6178 /Un.16/DT/TL.01/05/2019 tanggal 14 Mei 2019 perihal izin melaksanakan Penelitian, maka kepala MTsN 2 Bandar Lampung memberikan izin kepada :

Nama : Agus Setiawan  
NPM : 1511030124  
Semester : VIII (delapan)  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan  
Program Studi: Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Skripsi : *Studi Manajemen Konflik Menuju Madrasah Efektif di MTs. Negeri 2 Bandar Lampung*

Untuk mengadakan Penelitian di MTsN 2 Bandar Lampung, selama kegiatan tersebut tidak mengganggu proses belajar mengajar.

Demikian untuk dimaklumi, terima terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.





## LAMPIRAN FOTO DUKUMENTASI



## LAMPIRAN FOTO DOKUMENTASI





## LAMPIRAN FOTO DOKUMENTASI

### Wawancara dengan kepala MTs Negeri 2 Bandar Lampung



### Wawancara dengan guru madrasah



## **LAMPIRAN FOTO DOKUMENTASI**

### **Wawancara dengan guru MTs Negeri 2 Bandar Lampung**



### **Wawancara dengan staf tata usaha MTs Negeri 2 Bandar Lampung**





## LAMPIRAN FOTO DOKUMENTASI

### Keadaan proses pembelajaran

